



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

Dalam bab 2 akan dibahas mengenai landasan teoritis dari *variabel Human Resource Development* atau biasa disingkat HRD yang meliputi : a) Definisi *Human Resource Development* Secara Umum, b) Definisi *Human Resource Development* Menurut Para Ahli, c) Tugas dan Tanggung Jawab *Human Resource Development*, d) Tujuan *Human Resource Development* dan e) Indikator Performance *Human Resource Development*. Dari variabel kinerja dijelaskan terkait : a) Pengertian Kinerja Secara Umum, b) Pengertian Kinerja Menurut Para Ahli, c) Manfaat Penilaian Kinerja, d) Pihak – Pihak yang Mendapat Manfaat Penilaian Kinerja, e) Tujuan Penilaian Kinerja, f) Metode Penilaian Kinerja, g) Pengukuran Kinerja dan, h) Indikator. Tak hanya itu dalam bab ini terdapat B) Penelitian Terdahulu, C) Kerangka Pemikiran dan, D) Hipotesis yang menyatakan bahwa peran *Human Resource Development* berpengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan.

A) LANDASAN TEORITIS

1. *Human Resource Development* (HRD)

a. Definisi *Human Resource Development* (HRD) Secara Umum

Human Resources Development (HRD), dalam ilmu terapannya, HRD sering disebut sebagai “Personalia” atau “Kepegawaian”. HRD dalam manajemen biasa disebut dengan “*Human Capital*” atau “*Human Resources Management*”. *Human Resources Development* adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus sumber daya manusia adalah departemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai suatu prosedur



yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

(<https://sarjanaekonomi.co.id/pengertian-hrd/>)

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu hal yang berkaitan dengan pendayagunaan manusia dalam melakukan suatu pekerjaan untuk mencapai tingkat maksimal atau efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan yang akan dicapai dalam perusahaan, seorang karyawan dan juga masyarakat. Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi yang tepat dan posisi saat organisasi memerlukannya. Manajemen Sumber Daya Manusia diartikan sebagai salah satu faktor penting dalam suatu organisasi, baik institusi maupun perusahaan. (Sumber : Susan, Eri, (2019), Jurnal: “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Vol. 9, No. 2, Bone: Penerbit Adaara, <https://jurnal.lain-bone.ac.id>)

Tidak hanya itu pengertian *Manajemen Sumber Daya Manusia* (MSDM) adalah suatu proses pelaksanaan kegiatan pengadaan, pelatihan, pengembangan, serta pemberian kompensasi dan beberapa hal yang berkaitan dengan *Sumber Daya Manusia* (SDM) yang bertujuan agar menciptakan manusia yang produktif. (<https://www.gramedia.com/literasi/manajemen-sdm/>)

Human Resources Development merupakan bagian atau departemen dari perusahaan yang tugas utamanya mengelola sumber daya manusia di perusahaan, mulai dari tugas perencanaan yang sering disebut perencanaan SDM, rekrutmen sering disebut rekrutmen dan seleksi, pengembangan sering disebut pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja sering disebut

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



performance management, gaji sering disebut kompensasi dan benefit dan menumbuhkan hubungan kerja yang sering disebut sebagai hubungan industrial.

(<https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/perbedaan-hrd-dan-personalia-adalah/>)

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan tersebut dikembangkan dengan maksimal di dalam dunia kerja untuk menapai tujuan suatu perusahaan dan pengembangan sumber daya manusia yang dimiliki. (Sumber : Dewi, Desilia Purnama, SE.,MM dan Harjoyo, SE.,MM (2019), Skripsi: “Manajemen Sumber Daya Manusia”, Universitas Pamulang, Dipublish 12 Maret 2019), (https://eprints.unpam.ac.id/8601/1/SKR0323_Manajemen%20Sumber%20Daya%20Manusia%20%28MSDM%29.pdf)

Human Resource Development (HRD) merupakan pengembangan sumber daya manusia yang menggabungkan pengembangan pelatihan dan karir untuk meningkatkan efektivitas individu, kelompok, dan organisasi. *Human Resource Development (HRD)* adalah penggunaan terpadu pelatihan, organisasi, perusahaan dan upaya pengembangan karir untuk meningkatkan individu, kelompok, dan efektivitas organisasi. (<https://mediakaltim.com/human-resource-development-hrd-sebagai-upaya-meningkatkan-produktivitas-karyawan/>)

Pengertian *Human Resource Development* dapat disingkat sebagai salah satu divisi yang memiliki tugas dan bertanggung jawab dalam mengelola karyawan di perusahaan. *Human Resource Development (HRD)* sebagai bidang yang hidup dan berkembang yang mengacu pada berbagai disiplin ilmu. (<https://mekari.com/blog/pengertian-hrd-dan-fungsinya/>)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Divisi *Human Resource Departement* terlibat dalam proses menangani berbagai masalah di dalam ruang lingkup karyawan, pegawai, manager, dan karyawan dari level lain. Sumber daya manusia sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu perusahaan, maka dari itu perusahaan harus lebih memperhatikan kinerja sumber daya manusia yang dimiliki serta memperbaiki proses pemilihan sumber daya manusia atau perekrutan sumber daya manusia.

(<https://www.talenta.co/blog/administrasi-hr/hr-manager-dan-bagaimana-peran-pentingnya-di-perusahaan/>)

b. Definisi *Human Resource Development (HRD)* Menurut Para Ahli

Human Resources Development (HRD) merupakan suatu divisi dalam perusahaan yang bertugas untuk mengembangkan kompetensi pegawai dengan melakukan berbagai kegiatan seperti pendidikan dan pelatihan. Wilson (2021) menyebutkan HRD mengembangkan kompetensi kunci yang memungkinkan individu dalam organisasi untuk melakukan pekerjaan saat ini dan masa depan melalui kegiatan pembelajaran yang direncanakan. (Sumber : Bangun, Wilson, (2021), “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jakarta: Penerbit Erlangga) (<https://mail.ekobis.stieriau-akbar.ac.id>)

Bintoro dan Daryanto (2017:15), menyatakan bahwa “*Manajemen sumber Daya Manusia*, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. (Sumber : Bintoro dan Daryanto, (2017), “*Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*”, Cetakan 1, Yogyakarta: Penerbit Gava Media)

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hasibuan (2017,p.10) mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. (Sumber : Malayu S.P Hasibuan, (2017), “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Jakarta, Penerbit PT. Bumi Aksara)

Dari definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, dan yang paling penting apakah karyawan yang perusahaan tempatkan tepat guna mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

c. Tugas dan Tanggung Jawab *Human Resource Development* (HRD)

Tugas dan tanggung jawab *Human Resource Development* (HRD) sebagai berikut :

(1) Rekrutmen dan Seleksi

Tugas pertama *Human Resource Development* adalah mengumpulkan karyawan berpotensi. Pekerjaan ini dimulai dari melakukan penyeleksian kandidat, proses *interview* dan *assessment*, sampai dengan *onboarding*. Memilih sumber daya manusia yang mampu bekerjasama tidaklah mudah. Jika gagal mendapatkan sumber daya manusia berpotensi, *Human Resource Development* (HRD) akan berhadapan dengan kesulitan pengembangan talenta, *turnover* hingga masa depan Perusahaan.

(2) Training dan Development

Human Resource Development (HRD) harus mendukung penuh program pendidikan dan pengembangan, karena memperkaya kemampuan kinerja karyawan akan memberikan keuntungan bagi Perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(3) Administrasi Personalia

Administrasi personalia adalah fungsi yang mendukung terlaksananya fungsi HR yang lain. Fungsi ini bertanggung jawab terhadap database karyawan, payroll dan pembayaran benefit lainnya, manajemen pinjaman karyawan, manajemen absensi, pencatatan cuti tahunan, hingga sistem kontrak kerja.

(4) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja bagi Perusahaan adalah momen dimana Perusahaan menilai kinerja karyawan sekaligus melakukan refleksi terhadap program pelatihan dan pengembangan untuk karyawan, sedangkan penilaian kinerja bagi karyawan salah satunya dapat mengetahui kelebihan dan kelemahan serta memperbaiki kelemahan dan meningkatkan kelebihan.

(5) Perencanaan Karir

Perencanaan karir adalah salah satu tugas *Human Resource Development* yang sangat penting, khususnya bagi sumber daya manusia. Alasan umum resign karyawan adalah tidak merasa memiliki prospek perkembangan diri dan peningkatan karir di Perusahaan tersebut. *Human Resource Development* bersama dengan manajemen harus mampu merancang program perencanaan karir untuk masing sumber daya manusia, agar memiliki motivasi untuk mencapai target dan tidak mudah berpikir untuk pindah ke Perusahaan lain.

Secara keseluruhan tugas dan fungsi *Human Resource Development* (HRD) adalah melakukan inventarisasi, menyusun kompetensi karyawan, membuat perencanaan pengembangan karir dan keterampilan, melakukan penilaian hasil kerja dan memberikan masukan serta memutuskan masalah perekrutan karyawan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



beserta penempatannya. (<http://www.myorangehr.com/news-events/tugas-dan-tanggung-jawab-human-resources-department-hrd-di-perusahaan/>)

d. Tujuan *Human Resource Development* (HRD)

Secara umum, tujuan *Human Resource Development* adalah menggunakan orang-orang perusahaan secara efektif, dan bertugas mengelola karyawan supaya tetap terarah sesuai visi dan misi perusahaan.

Tujuan lain *Human Resource Development* adalah untuk mengelola keahlian, meningkatkan, dan memotivasi mereka untuk mencapai kinerja yang baik, serta memastikan karyawan tetap berkomitmen pada perusahaan.

(<https://mekari.com/blog/pengertian-hrd-dan-fungsinya/>)

e. Indikator Performance *Human Resource Development* (HRD)

Indikator performance *Human Resource Development* (HRD) meliputi :

(1) Absensi Kerja

Dalam indikator ini, yang diukur dari tingkat kehadiran karyawan, dikarenakan sakit, izin, atau absen yang tidak disertai keterangan (alfa).

Dari tingkat kehadiran karyawan, *Human Resource Development* juga dapat mengetahui nilai motivasi dan keterlibatan karyawan. Seorang karyawan yang sering absen bekerja memiliki kecenderungan nilai motivasi dan keterlibatannya rendah. Penyebabnya adalah karena karyawan yang sering absen tidak memiliki rasa kepemilikan terhadap perusahaan, akibatnya karyawan akan merasa enggan untuk terlibat dalam setiap kegiatan.

(2) Pelatihan Karyawan

Divisi HRD harus memantau dengan seksama apakah pelatihan yang sudah dilakukan berhasil atau tidak. Tahap ini menjadi metode efektif

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



untuk meningkatkan skill para karyawan dan menumbuhkan bakat baru yang terpendam.

(3) Durasi Kerja Suatu Posisi

Salah satu agenda besar dalam HRD adalah pelatihan untuk karyawan. Hal ini sangat penting untuk pengembangan karyawan dan untuk kelangsungan perusahaan. Poin ini harus ada dengan tujuan untuk mengetahui apakah pelatihan yang diberikan telah membuahkan hasil atau justru tidak sama sekali.

(4) Waktu yang Dibutuhkan Untuk Mencapai Target

Dalam point ini merupakan sebuah indikator untuk mengukur tingkat efisiensi kerja dari setiap karyawan. HRD dapat mengukurnya dengan memberikan tugas atau target khusus dalam rentang waktu tertentu. Apabila karyawan mampu menyelesaikan sesuai dengan target waktu, maka ia lolos dalam indikator tersebut. Dari sini divisi HRD dapat mengukur berapakah waktu produksi yang dibutuhkan oleh perusahaan, dengan demikian divisi HRD akan segera mengetahui jika perusahaan mengalami keterlambatan produksi. Saat divisi HRD dapat segera mengetahui penyebabnya, maka upaya penyelesaian masalahnya dapat dilakukan dengan cepat.

(5) Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi

Agenda penting dalam Divisi HRD selain training adalah rekrutmen pekerja. Indikator ini digunakan untuk mengukur seberapa panjang waktu yang dibutuhkan sebuah posisi untuk terisi. Hal ini bertujuan untuk mengukur tingkat efektivitas sebuah proses rekrutmen pegawai. Dalam indicator ini juga dapat membantu untuk mengetahui apakah

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



manajemen penanganan karyawan telah baik atau belum. Saat sebuah posisi di perusahaan kosong, maka akan muncul beberapa kemungkinan. Apakah kesalahan memang ada pada sumber daya manusia atau justru pada perusahaan.

(6) Tingkat Kegagalan 3 Bulan Masa Percobaan

Sebagian besar perusahaan menerapkan masa percobaan karyawan selama 3 bulan sebelum mengangkat menjadi karyawan tetap, namun masa ini tidak dapat melindungi perusahaan jika kerusakan yang ditimbulkan karyawan dengan kinerja yang buruk. Hal ini akan membuang waktu, tenaga serta biaya untuk masa percobaan karyawan. Agar hal ini tidak terjadi lagi, Divisi HRD harus mencatat berapa kali karyawan yang gagal selama masa percobaan 3 bulan dengan mencatat kesalahan apa yang karyawan perbuat untuk meminimalisir pada masa percobaan karyawan berikutnya.

<https://www.qubisa.com/article/indikator-pencapaian-kompetensi>

f. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam unsur manajemen sumber daya manusia diperlukan adanya sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan. Sumber daya manusia tersebut dapat disebut dengan tenaga kerja yang bekerja di dalam suatu perusahaan. Tenaga kerja dibagi menjadi 3 golongan, yaitu :

(1) Pengusaha

Pengusaha adalah seorang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besar atau tidaknya dari pendapatan tersebut tidak menentu atau bergantung dari laba yang dicapai perusahaan tersebut.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(2) Karyawan

Karyawan merupakan sumber utama kekayaan perusahaan, karena tanpa adanya karyawan, aktivitas perusahaan tidak akan berjalan. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses, dan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu, karyawan dapat disebut sebagai penjual jasa (pikiran dan tenaga) dan mendapat kompensasi sesuai yang dijanjikan perusahaan terhadap dirinya.

(3) Pemimpin

Pemimpin merupakan seorang yang mempergunakan wewenang serta kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan perusahaan. Adanya gaya kepemimpinan mengartikan bahwa gaya dari seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar dapat bekerjasama serta bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan yang diperintihkannya.

(http://repository.um-surabaya.ac.id/1276/3/BAB_II.pdf)

g. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dikemukakan oleh Sedarmayanti (2019), berdasarkan masa pelaksanaan dan tugas pengembangan ruang lingkup dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu :

(1) *Pre Service Training* (Pelatihan Pra Tugas)

Pelatihan pra tugas merupakan pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan memulai bekerja, atau dapat disebut karyawan baru yang bersifat pembekalan, agar karyawan tersebut dapat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



melaksanakan tugas yang nantinya akan dibebankan oleh perusahaan kepada mereka.

(2) *In Service Training* (Pelatihan dalam Tugas)

Pelatihan dalam tugas yang dimaksud adalah pelatihan yang dilakukan untuk karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

(3) *Post Service Training* (Pelatihan Purna/Pasca Tugas)

Pelatihan purna atau pasca tugas merupakan pelatihan yang dilaksanakan perusahaan untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi masa pensiunnya.

(<https://www.gramedia.com/literasi/manajemen-sdm/>)

h. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

(1) Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan dalam membantu terwujudnya tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

(2) Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah suatu kegiatan untuk mengorganisasi karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan perusahaan, karena perusahaan hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(3) Pengarahan

Pengarahan merupakan kegiatan yang mengarahkan karyawan agar dapat bekerjasama secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan serta masyarakat.

(4) Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan upaya mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan perusahaan yang telah ditetapkan, serta bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan pada terhadap upaya pengendalian tersebut, maka akan dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana di dalam perusahaan.

(5) Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan calon karyawan, melakukan seleksi, penempatan orientasi, serta induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan mencakup beberapa hal, seperti :

(a) Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah aktivitas yang dilakukan untuk memperoleh informasi mengenai suatu perusahaan. Berdasarkan informasi tersebut akan diketahui uraian dan syarat yang harus dipenuhi dalam menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu.

(b) Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah kegiatan yang dilakukan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses yang diatur secara sistematis untuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

menyesuaikan kebutuhan perusahaan dengan ketersediaan sumber daya manusia yang berkualitas.

(c) Rekrutmen

Rekrutmen merupakan suatu kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia dalam mengisi kekosongan pada posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan.

(d) Seleksi Sumber Daya Manusia

Pada kegiatan ini, seleksi sumber daya manusia dilakukan untuk memperoleh kualitas tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

(e) Penempatan Sumber Daya Manusia

Penempatan sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan yang mengatur penempatan tenaga kerja sesuai dengan bakat dan kemampuan dari calon karyawan.

(6) Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, konseptual teoritis, serta moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

(7) Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi memiliki arti adil dan layak dalam arti adil disesuaikan dengan prestasi kerja karyawan, dan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah yang berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

(8) Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah suatu kegiatan yang digunakan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerjasama yang baik dan saling menguntungkan. Dalam pengintegrasian mencakup beberapa hal diantaranya : (a) Motivasi kerja, yang merupakan dorongan kerja kepada karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya, (b) Kepuasan kerja, yang merupakan cara karyawan untuk merasakan pekerjaannya. Kepemimpinan dan kemampuan untuk mempengaruhi individu dan kelompok lain untuk mencapai sasaran.

(9) Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara serta meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar karyawan memiliki sikap yang baik dalam bekerjasama sampai masa pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang didasarkan dari kebutuhan sebagian besar pegawai dan karyawan serta pedoman terhadap pihak internal maupun pihak eksternal konsistensi.

(10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang sangat keberadaanya dan kunci terwujudnya tujuan perusahaan, karena tanpa adanya sikap kedisiplinan yang baik, maka akan sulit dalam mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan secara maksimal. Kedisiplinan memiliki arti keinginan dan kesadaran untuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



mentaati peraturan di ruang lingkup umum maupun di dalam perusahaan.

(11) Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan lembaga pendidikan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebagainya. Dalam pemberhentian terkait dengan pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 tahun 1964.

(<https://www.shunt-magetan.org/fungsi-manajemen-sumber-daya-manusia>)

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Secara Umum

Kinerja berasal dari pengertian *performance*, dan ada juga yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. (<https://www.maxmanroe.com/vid/karir/pengertian-kinerja.html>)

Kinerja merupakan perilaku organisasi yang secara langsung berhubungan dengan produksi barang atau jasa. Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum, akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(<https://prokomsetda.bulelengkab.go.id/informasi/detail/artikel/teori-kinerja-pegawai-15>)

Kinerja merupakan cara yang digunakan untuk menunjukkan kemampuan seseorang dalam menjalankan tugas yang telah menjadi tanggung jawab dan wewenangnya. Pengertian dari kinerja juga merupakan hasil pencapaian terhadap kegiatan yang dilakukan oleh seorang karyawan atas pekerjaannya.

(<https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/definisi-dan-manfaat-kriteria-kinerja/>)

Kinerja dikatakan baik apabila seorang karyawan mampu melaksanakan pekerjaan berdasarkan prosedur yang ada dan selaras dengan tujuan organisasi. Kinerja merupakan hasil pekerjaan / kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu. (<https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/definisi-dan-manfaat-kriteria-kinerja/>).

b. Pengertian Kinerja Menurut Para Ahli

Menurut Rismawati dan Mattalata (2018:2), Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu perusahaan serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. (Sumber : Rismawati, Mattalata, (2018), *“Evaluasi Kinerja Penilaian Kinerja Atas Dasar Prestasi Kerja Berorientasi Kedepan”*, Makassar: Penerbit Celebes Media Perkasa).

Sedangkan menurut Sutrisno (2018:123), mengatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dilihat pada aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja dan kerjasama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(Sumber : Sutrisno. E, (2018), “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, Edisi 1, Cetakan Kedua, Jakarta: Kencana Prenada Group).

Menurut Kaswan (2017:278) kinerja pegawai mencerminkan perilaku pegawai di tempat kerja sebagai penerapan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan, yang memberikan kontribusi atau nilai terhadap tujuan organisasi.

(Sumber : Kaswan, (2017:278), “*Psikologi Industri dan Organisasi*”, Bandung: Penerbit Alfabeta).

Kinerja dapat berarti hasil yang dicapai seseorang baik kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, selain itu kinerja seseorang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, inisiatif, pengalaman kerja, dan motivasi karyawan. Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik dan diharapkan akan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik pula. Pendidikan mempengaruhi kinerja seseorang karena dapat memberikan wawasan yang lebih luas untuk berinisiatif dan berinovasi dan selanjutnya berpengaruh terhadap kinerjanya. (<https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/definisi-dan-manfaat-kriteria-kinerja/>)

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Dalam penelitian ini, dijelaskan mengenai manfaat penilaian kinerja yang digolongkan menjadi dua yaitu, penilaian kinerja menurut para ahli dan penilaian kinerja secara umum.

(1) Manfaat Penilaian Kinerja Menurut Para Ahli :

(a) Manfaat penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2017:64)

Manfaat dari penilaian kinerja karyawan adalah sebagai media ukur untuk menentukan kenaikan jabatan dari karyawan yang bersangkutan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Perusahaan dapat menilai kinerja karyawan dengan melakukan *review* sebelum akhirnya dapat diputuskan bahwa karyawan berhak untuk mendapatkan kenaikan jabatan. Menurut Sedarmayanti (2017:64), manfaat kinerja pegawai yaitu :

1. Meningkatkan Prestasi Kerja

Adanya penilaian kerja, baik pimpinan maupun karyawan akan memperoleh umpan balik sehingga dapat memperbaiki pekerjaan dan prestasi kerja.

2. Memberikan Kesempatan Kerja yang Adil

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

3. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Penilaian kinerja dapat mengetahui karyawan yang memiliki kemampuan rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan tersebut.

4. Penyesuaian Kompensasi

Dalam melakukan penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi seperti keputusan promosi dan demosi.

(b) Manfaat Penilaian Kinerja Menurut Wibowo (2017:192)

Wibowo (2017:192) menjelaskan manfaat penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan bahwa seorang karyawan sering sekali lupa dalam membicarakan untuk apa sebenarnya *performance appraisal* di dalam suatu perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(c) Manfaat Penilaian Kinerja Menurut Rozarie (2017:64)

Rozarie (2017:64) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan terhadap konsumen sekaligus sebagai pedoman untuk karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik di dalam kariernya. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan

(d) Manfaat Penilaian Kinerja Menurut Kreitner & Kinicki dalam Rozarie (2017:66)

Kreitner & Kinicki dalam Rozarie (2017:66) menjelaskan tujuan dari penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk : 1) Administrasi penggajian, 2) Umpan balik kinerja, 3) Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu, 4) Mendokumentasi keputusan kepegawaian, 5) Penghargaan terhadap kinerja individu, 6) Mengidentifikasi kinerja buruk, 7) Membantu dalam mengidentifikasi tujuan, 8) Menetapkan keputusan promosi, 9) Pemberhentian pegawai, serta 10) Mengevaluasi pencapaian tujuan.

(e) Manfaat Penilaian Kinerja Menurut Greenberg dan Baron dalam Rozarie (2017:64)

Greenberg & Baron dalam Rozarie (2017:64) menyebutkan bahwa penilaian kinerja dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Dalam menentukan penilaian kinerja karyawan, maka manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian tersebut memberikan masukan untuk

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



kepentingan karyawan seperti promosi, mutase dan pemberhentian kerja.

(2) **Manfaat Penilaian Kinerja Secara Umum :**

Manfaat penilaian kinerja secara umum sebagai berikut :

(a) Sebagai Media Ukur untuk Menentukan Kenaikan Jabatan

Perusahaan dapat menilai karyawan dengan melakukan review sebelum akhirnya diputuskan bahwa karyawan tersebut berhak untuk mendapatkan kenaikan jabatan.

(b) Mendorong Motivasi Karyawan

Perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan untuk melihat seberapa besar bobot pekerjaan mereka dan berapa banyak bonus yang diberikan oleh perusahaan. Adanya sistem kerja yang demikian, karyawan akan merasa termotivasi dalam bekerja untuk mendapatkan penilaian kinerja yang baik.

(c) Menjadi Parameter Pengukuran Kenaikan Gaji

Penilaian kinerja karyawan menjadi parameter pengukuran dalam menaikkan gaji karyawan, apabila karyawan memiliki skor penilaian yang baik, maka perusahaan dapat memberikan gaji yang lebih tinggi karena besarnya distribusi yang diberikan oleh karyawan tersebut kepada perusahaan.

(d) Menjadi Bahan Evaluasi

Penilaian kinerja karyawan dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi. Evaluasi berlaku baik dari sisi perusahaan maupun karyawan. Adanya Evaluasi dipergunakan untuk membangun perusahaan dan karyawan ke arah yang lebih baik. Selain itu,



perusahaan dapat menggunakan hasil evaluasi untuk membuat goal selanjutnya yang ingin dicapai bersama.

(e) Menggali Potensi Diri Karyawan

Dalam melakukan penilaian kinerja, perusahaan dapat menemukan potensi diri dan kemampuan terpendam dalam diri karyawan. Potensi diri karyawan dapat dikembangkan untuk memajukan perusahaan.

[\(https://www.sodexo.co.id/manfaat-penilaian-kinerja/\)](https://www.sodexo.co.id/manfaat-penilaian-kinerja/)

d. Pihak – Pihak yang Mendapatkan Manfaat Penilaian Kinerja

Terdapat dua pihak yang mendapatkan manfaat penilaian kinerja di dalam suatu perusahaan, yaitu:

(1) **Karyawan :**

Manfaat penilaian kinerja untuk karyawan yaitu :

(a) **Memperbaiki Performa Kinerja dan Melihat Prestasi Secara Nyata.**

Melalui evaluasi, karyawan akan mengetahui kinerja yang perlu ditingkatkan kembali. Tak hanya itu, karyawan diminta untuk melihat pencapaian apa saja yang telah diraih dalam kurun waktu tertentu. Penilaian kinerja dapat meningkatkan motivasi karyawan, karena karyawan akan merasa dihargai dan diperdulikan dalam pengembangan perusahaan.

(b) **Mendapatkan Pelatihan**

Berdasarkan hasil penilaian kinerja, karyawan menjadi tahu akan kompetensi apa yang harus ditingkatkan kembali, untuk mengatasi hal tersebut, perusahaan mengadakan pelatihan bagi karyawan dalam rangka peningkatan kualitas kerja.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(c) Mendapatkan Feedback dari Perusahaan

Memberikan umpan balik atau biasa disebut dengan *feedback* akan bermanfaat bagi karyawan maupun perusahaan. Penyampaian *feedback* secara langsung, tepat serta relevan antara karyawan dengan perusahaan dapat menjadi bahan untuk mengembangkan kinerja karyawan di dalam perusahaan.

(d) Mencegah Kesalahpahaman dalam Berkomunikasi

Perusahaan dapat dikatakan baik melalui sistem komunikasi yang ada di dalam perusahaan tersebut. Biasanya, karyawan akan takut untuk mengkomunikasikan permasalahan mereka kepada pihak manajemen atau atasannya secara langsung, dengan memberikan penilaian, karyawan akan mendapat kesempatan untuk mengkomunikasikan apa yang menjadi motivasi dari karyawan tersebut, bahkan mengkomunikasikan tantangan dan hambatan yang mereka hadapai di dalam melakukan pekerjaannya.

(2) Perusahaan :

Manfaat penilaian kinerja bukan hanya untuk karyawan, namun manfaat penilaian kinerja sangat berpengaruh untuk perusahaan agar mampu menilai kinerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia yang dimiliki. Manfaat penilaian kinerja untuk perusahaan adalah sebagai berikut :

(a) Mengidentifikasi Keberhasilan Sistem Kerja

Sistem kerja yang terdapat dalam perusahaan dapat mengalami permasalahan, dan melalui evaluasi kinerja, perusahaan dapat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

mengidentifikasi apakah sistem kerja di dalam perusahaan sudah sesuai dengan visi, misi, nilai, serta target perusahaan.

(b) Melihat Peluang Kompetensi Karyawan

Melalui penilaian kinerja, perusahaan dapat melihat siapa saja karyawan yang memiliki kinerja yang baik, melalui penilaian ini perusahaan dapat menjadikan karyawan yang memiliki kinerja yang baik sebagai kandidat pemimpin untuk memimpin perusahaan di masa mendatang.

(c) Memudahkan Pemberian *Reward*

Pemberian *reward* atau penghargaan merupakan bentuk apresiasi yang diberikan kepada karyawan atas kinerja kerjanya yang memuaskan untuk perusahaan. Evaluasi kinerja membantu pihak manajemen untuk melihat siapa saja karyawan yang pantas diberikan *reward*.

(d) Membantu Penentuan dalam Retensi Karyawan

Retensi karyawan merupakan hal wajib yang dilakukan perusahaan dalam mempertahankan karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Hal ini diperlukan agar karyawan yang memiliki potensi menjadi loyal terhadap perusahaan, mengurangi angka *turnover* karyawan, dan menjamin kualitas perusahaan dalam kondisi baik.

(e) Meningkatkan dan Menjaga Kualitas Perusahaan

Dikutip melalui *University of Rotterdam* yang ditulis oleh Zachary Dechev, bahwa evaluasi kinerja yang dilakukan secara efektif mampu meningkatkan kepuasan serta kontribusi karyawan, karena



pada akhirnya, perusahaan yang sehat akan membuat karyawannya nyaman dan ingin terus mencapai tujuan bersama.

(<https://legistra.id/berita/manfaat-evaluasi-kinerja-karyawan-bagi-perusahaan>)

e. Tujuan Penilaian Kinerja

Wibowo (2017:43) berpendapat bahwa tujuan kinerja adalah tentang arah secara umum yang bersifat luas, tanpa batasan waktu dan tidak berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu. Hamali (2018:120) menyatakan tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

- (1) Administrasi Penggajian.
- (2) Umpan Balik Kinerja
- (3) Identifikasi kekuatan dan Kelemahan Individu.
- (4) Mendokumentasikan Keputusan Karyawan.
- (5) Penghargaan Terhadap Kinerja Individu
- (6) Mengidentifikasi Kinerja Buruk.
- (7) Membantu dalam Mengidentifikasi Tujuan.
- (8) Menetapkan Keputusan Promosi.
- (9) Pemberhentian Karyawan.
- (10) Mengevaluasi Pencapaian Tujuan.

Kegiatan penilaian kinerja bertujuan untuk mengukur kinerja masing-masing karyawan dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga diambilnya tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja dilakukan oleh pihak manajemen sumber daya manusia untuk memberikan



penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau pihak lain yang diberikan wewenang untuk memberikan penilaian kinerja kerja pada karyawan.

Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan perusahaan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan karyawan maupun perusahaan.

f. Metode Penilaian Kinerja

Terdapat 5 macam metode penilaian kinerja karyawan, yaitu :

(1) *Management By Objectives* (MBO)

Terdapat tiga tahapan dalam metode *Management By Objectives* (MBO) yang dilalui, mulai dari tahapan *planning*, *monitoring*, dan kemudian *reviewing* sebagai berikut :

(a) *Planning* :

Dalam tahap *planning*, atasan dan karyawan akan membuat rencana yang ingin dicapai bersama seperti goal, dan apa yang ingin diraih oleh perusahaan pada tahun berjalan. Rencana ini yang nantinya akan dipecah menjadi apa saja yang harus dilakukan oleh karyawan untuk mencapai goal di perusahaan.

(b) *Monitoring* :

Melalui tahap *monitoring* dilakukan secara berkala seperti 3 bulan hingga 6 bulan sekali untuk melihat apakah performa karyawan berjalan dengan baik dalam mencapai goal yang telah ditentukan oleh perusahaan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(c) *Reviewing* :

Tahap *reviewing* menjelaskan terkait atasan dan karyawan akan melakukan tinjauan kembali untuk melihat sejauh mana kinerja karyawan selama menjalankan tugasnya sesuai dengan rencana yang dibuat oleh perusahaan dengan karyawan, dan dari sana perusahaan dapat memberikan masukan mengenai hal apa saja yang perlu dikembangkan oleh karyawan agar mereka dapat menjadi lebih baik lagi dalam menjalankan tugas-tugasnya selama bekerja di perusahaan tersebut.

(2) *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS)

Behaviorally Anchored Rating Scale (BARS) merupakan metode penelitian kinerja untuk melihat standar perilaku karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dan melayani customer. Bentuk metode penilaian kinerja BARS ini menggunakan sistem rating angka yang dapat diisi oleh konsumen.

(3) *Human Resource (Cost) Accounting Method*

Beberapa perusahaan menggunakan metode *Human Resource (Cost) Accounting Method* untuk menentukan penilaian kinerja karyawan. Dalam metode ini digunakan untuk melihat perbandingan biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk memberikan gaji kepada karyawan tersebut dengan seberapa besar kontribusi yang telah diberikan oleh karyawan.

(4) *360-Degree Feedback*

Penilaian kinerja karyawan dalam metode *360-Degree Feedback* dilakukan berdasarkan sudut orang lain seperti rekan kerja, ketua tim,

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



hingga manajer yang terlibat di dalam perusahaan dan pernah bekerja sama dengan karyawan tersebut.

(5) *Psychological Appraisals*

Metode penilaian kinerja *Psychological Appraisals* melihat dari sisi psikologi karyawan untuk mengetahui potensi apa yang ada dalam diri karyawan agar dapat dikembangkan. Dalam melakukan metode ini, diperlukan analisis mendalam mengenai beberapa hal mulai dari keterampilan interpersonal karyawan, karakter kepribadiannya, hingga kemampuan kognitif maupun intelektual yang dimiliki oleh karyawan. Karyawan akan mendapatkan hasil analisis melalui beberapa tes, wawancara, atau diskusi tatap muka dalam melakukan metode penilaian kinerja menggunakan *Psychological Appraisals*.

(<https://www.sodexo.co.id/metode-penilaian-kinerja/>)

g. Pengukuran Kinerja

Wibowo (2017:155) menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan customer telah terpenuhi, mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan, serta mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitori tingkat kinerja. Mahmudi (2019:45) berpendapat terkait penetapan ukuran kinerja adalah untuk menilai kesuksesan atau kegagalan dalam mencapai target kinerja dan tujuan organisasi yang ditetapkan. Tak hanya itu, ukuran kinerja dimaksudkan untuk memberikan arah atau sebagai tonggak (milestone) mengenai sejauh mana tujuan organisasi tercapai.

Mahmudi (2019:60) menjelaskan kembali terkait bahwa pengukuran kinerja merupakan bagian dari fungsi pengendalian manajemen karena pengukuran



kinerja dapat digunakan untuk melakukan pengendalian aktivitas di dalam suatu perusahaan. Setiap aktivitas harus terukur kinerja agar diketahui tingkat efisiensi dan efektivitasnya. Jika suatu aktivitas tidak memiliki ukuran kinerja, maka akan sulit bagi organisasi untuk menentukan apakah aktivitas tersebut sukses ataupun gagal.

Kesimpulan yang ditarik dari beberapa ahli pengukuran kinerja merupakan gambaran mengenai sejauh mana keberhasilan atau kegagalan perusahaan dalam menjalankan tugas serta fungsi pokok dalam rangka mewujudkan sasaran, visi dan misi, baik secara deskripsi gambaran tentang kekuatan dan kelemahan dari seorang atau kelompok untuk ekonomis dan efisiensi serta efektivitas perusahaan.

h. Indikator Kinerja

Afandi (2018:89) menyatakan bahwa indicator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

(1) Kuantitas Hasil Kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka maupun padanan angka lainnya.

(2) Kualitas Hasil Kerja

Kualitas hasil kerja merupakan segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka maupun padanan angka lainnya.

(3) Efisiensi dalam Melaksanakan Tugas

Efisiensi dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan merupakan bentuk dari berbagai sumber daya yang dilakukan secara bijaksana.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(4) Disiplin Kerja

Disiplin kerja merupakan salah satu sikap taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

(5) Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan untuk memutuskan serta melakukan sesuatu yang benar tanpa diberi tahu terlebih dahulu, dan mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, serta berusaha untuk terus bergerak melakukan beberapa hal walau keadaan atau pekerjaan terasa semakin sulit.

(6) Ketelitian

Ketelitian merupakan tingkat kesesuaian hasil pengukuran kinerja kerja terkait apakah kerja itu sudah mencapai tujuan atau belum.

(7) Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah proses yang mempengaruhi dan memberi contoh oleh pemimpin kepada karyawan dalam upaya mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

(8) Kejujuran

Kejujuran merupakan sifat manusia yang cukup sulit untuk diterapkan, karena mengingat dalam melaksanakan pekerjaannya karyawan diharuskan untuk memiliki sikap yang jujur di dalam perusahaan.

(9) Kreativitas

Kreativitas merupakan proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan akan apa yang dikerjakan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



B. Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan pertimbangan dalam penelitian ini, maka peneliti mencantumkan beberapa hasil penelitian terdahulu yang memiliki keterkaitan dengan penelitian yang akan dijalankan. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang disajikan pada tabel-tabel berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu 1

Judul Penelitian	Peranan <i>Human Resource Development</i> (HRD) Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Pegawai Disaat Pandemic Covid-19 dan Era New Normal pada Organisasi Perusahaan
Nama Peneliti	Yusriadi
Tahun Penelitian	Tahun 2021
Jumlah Sampel	(Tidak disebutkan, dikarenakan memakai metode Deskriptif Kualitatif dengan jenis Penelitian Kepustakaan (Library Research)
Variabel Dependen	Kompetensi Pegawai (Y)
Variabel Independen	Departement <i>Human Resource Development</i> (HRD) (X)
Hasil Penelitian	Divisi <i>Human Resource Development</i> (HRD) merupakan divisi yang bertanggung jawab terhadap kondisi dan stabilitas pegawai dalam bekerja, serta Peran Divisi HRD sangat berpengaruh dalam kondisi Covid-19. Divisi HRD harus terus menerus mensosialisasikan mengenai kondisi New Normal, dengan senantiasa meminta pegawai dapat menjaga kesehatan fisik, mental, dan spiritual. Hal yang harus diperhatikan perusahaan dan department HRD dalam menghadapi krisis dan penyebaran Covid-19 serta menjalani kehidupan New Normal adalah organisasi perusahaan perlu menyusun protokol baru yang harus dijalankan dengan memberi peran pada Departement HRD untuk memetakan kembali kebutuhan kuantitas dan kualitas SDM. Divisi HRD harus memahami keterampilan dan kompetensi baru yang harus dimiliki pegawai disaat pandemic Covid-19.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Tabel 2.2
Penelitian Terdahulu 2

Judul Penelitian	Pengembangan Peran <i>Human Resource Development</i> Pascapandemi Dengan Pendekatan Etika Kepedulian
Nama Peneliti	Shifa Nurhalisha Adlina
Tahun Penelitian	Tahun 2022
Jumlah Sampel	(Tidak disebutkan, dikarenakan memakai Metode Kualitatif dengan teknik tinjauan pustaka)
Variabel Dependen	-
Variabel Independen	-
Hasil Penelitian	Pendekatan etika kepedulian mengakui kewajiban moral praktisi HRD untuk melindungi keselamatan dan kesejahteraan semua karyawan, sebagai bidang praktik yang berfokus pada perkembangan manusia. HRD berkewajiban untuk memulai diskusi tentang bagaimana kita mengenali dan menghargai kepedulian di tempat kerja. Dari sudut pandang teoritis melibatkan perluasan pemahaman tentang HRD diluar fondasi tradisionalnya dan mengadopsi pendekatan yang lebih <i>humanistic</i> untuk menjaga kesejahteraan dan pertumbuhan karyawan di tempat kerja. HRD berkewajiban untuk memulai diskusi tentang bagaimana karyawan mengenali dan menghargai kepedulian di tempat kerja. Pendekatan etika kepedulian membawa individu, organisasi, dan komunitas bersama – sama ke dalam hubungan kontekstual melalui Kompas etika yang digunakan untuk memadu pengambilan keputusan orang lain. Adanya keberadaan HRD untuk menyesuaikan kembali sistem nilai dan menegaskan kembali keutamaan orang atas keuntungan dan kepentingan pribadi. HRD juga memiliki peran penting untuk memperhatikan kebutuhan karyawan dan menjaga kesehatan dan kesejahteraan psikologis karyawan, dan hal tersebut merupakan tanggung jawab inti dari organisasi yang penuh kasih.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 2.3
Penelitian Terdahulu 3

Judul Penelitian	<i>Human Capital</i> dan Kinerja Karyawan
Nama Peneliti	Yuni Kasmawati
Tahun Penelitian	Tahun 2017
Jumlah Sampel	(Tidak disebutkan, dikarenakan memakai metode Kualitatif dengan tinjauan literatur)
Variabel Dependen	-
Variabel Independen	-
Hasil Penelitian	Studi Empiris yang berkaitan dengan hubungan antara <i>Human Capital</i> dalam berbagai aspek dan kinerja perusahaan khususnya kinerja karyawan telah mengalami perkembangan yang pesat. Kinerja yang baik dari karyawan sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan yang dapat memuaskan semua pihak, terutama stockholders. Dalam penelitian ini menjelaskan bahwa sudah saatnya pemimpin perusahaan menyadari bahwa keuntungan yang diperoleh perusahaan sebenarnya berasal dari <i>Human Capital</i> , dan tidak melihat segala aktivitas perusahaan dari perspektif semata, melainkan lebih memandang perusahaan sebagai sebuah unit yang berisi pengetahuan dan keterampilan yang unik atau seperangkat yang unik.

Tabel 2.4
Penelitian Terdahulu 4

Judul Penelitian	Tugas dan Peran <i>Human Resource Development</i> (HRD) Pada PT. Jakarta Teknologi Utama
Nama Peneliti	Damdam Damiyana dan Mauludfi Maroghy
Tahun Penelitian	Tahun 2021
Jumlah Sampel	(Tidak disebutkan, memakai metode Kualitatif dengan Jenis Penelitian Fenomenalogi)
Variabel Dependen	-
Variabel Independen	-
Hasil Penelitian	Pelaksanaan tugas rutin HRD PT. Jakarta Teknologi Utama adalah sebagai pendukung antara staf HRD dengan HRD agar dapat membantu tugas HRD yang tidak dapat dilakukan sendiri. Tugas rutin staf HRD yaitu, input data karyawan baru, mengkonfirmasi ketepatan data lembur karyawan, menginput data absensi manual karyawan dsb. Kendala yang dialami oleh pihak HRD, yaitu kurang detail intruksi antar karyawan tentang tugas yang diberikan sehingga mengulang kembali perihal tugas yang diberikan, banyaknya penarikan absensi karyawan dalam satu folder. HRD perlu melakukan sosialisasi secara langsung kepada bagian masing – masing divisi sehingga dapat mengurangi adanya kesalahan dalam penyampaian informasi.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 2.5
Penelitian Terdahulu 5

Judul Penelitian	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona
Nama Peneliti	Nunu Nurjaya
Tahun Penelitian	Tahun 2021
Jumlah Sampel	88 responden
Variabel Dependen	Kinerja Karyawan (Y)
Variabel Independen	Disiplin Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Motivasi Kerja (X3)
Hasil Penelitian	Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Hazara Cipta Pesona, membuktikan bahwa semakin baik disiplin kerja yang diterapkan, maka semakin baik pula kinerja karyawan. Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, membuktikan bahwa semakin baik lingkungan kerja yang diterapkan, maka akan semakin baik kinerja karyawan. Motivasi Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, membuktikan bahwa semakin baik motivasi kerja yang diterapkan, maka akan semakin baik kinerja karyawan. Penelitian ini menyimpulkan bahwa disiplin kerja, lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara parsial maupun secara simultan.

Tabel 2.6
Penelitian Terdahulu 6

Judul Penelitian	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pada Badan Kepegawaian Pengembangan dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lebong
Nama Peneliti	Azis Fransutomo, Sulisti Afriani & Kaulan
Tahun Penelitian	Tahun 2021
Jumlah Sampel	62 responden
Variabel Dependen	Kinerja (Y)
Variabel Independen	Lingkungan Kerja (X)
Hasil Penelitian	Hasil Penelitian menunjukkan nilai regresi $Y = 16,519 + 0,509X$, dengan awah regresi yang positif, artinya apabila lingkungan kerja meningkat maka kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lebong juga akan meningkat. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Pengembangan dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lebong, karena nilai signifikan sebesar 0,000 kecil dari 0,05, artinya semakin meningkat lingkungan kerja, maka kinerja juga akan meningkat.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Tabel 2.7
Penelitian Terdahulu 7

Judul Penelitian	Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo
Nama Peneliti	M. Bagus Afrizal Arifani
Tahun Penelitian	Tahun 2018
Jumlah Sampel	32 responden
Variabel Dependen	Kinerja Karyawan (Y)
Variabel Independen	Budaya Organisasi (X1) dan Kompensasi (X2)
Hasil Penelitian	Budaya Organisasi secara parsial memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa terdapat adanya persaingan yang baik dan sehat ditempat perusahaan mereka bekerja, serta perusahaan selalu memberikan tunjangan dan insentif kepada karyawan yang mencapai target perusahaan, karyawan merasa dapat melakukan inovasi serta kebebasan dalam menentukan metode atau cara dalam menyelesaikan pekerjaan, dan karyawan merasa perusahaan senantiasa mengarahkan karyawan kepada kerja tim didalam setiap kegiatan kerja serta memberikan penghargaan kepada tim yang berprestasi. Hal ini menunjukan bahwa dengan adanya budaya organisasi yang diterapkan oleh Perusahaan dapat meningkatkan kinerja karyawan pada divisi HRD.

Dalam penelitian ini terdapat adanya persamaan dan perbedaan dengan penelitian terdahulu. Adapun persamaan dalam penelitian ini dengan penelitian Yuni Kasmawati (2017) “*Human Capital dan Kinerja Karyawan*” dan Yusriadi (2017) “*Peranan Human Resource Development (HRD) Dalam Upaya Meningkatkan Kompetensi Pegawai Disaat Pandemic Covid-19 dan Era New Normal Pada Organisasi Perusahaan*” adalah kedua penelitian tersebut menggunakan metode penelitian kualitatif sama dengan penelitian saat ini, namun dalam penelitian Yuni Kasmawati (2017) tinjauan yang digunakan dalam penelitiannya yaitu tinjauan literatur yang memfokuskan hubungan antara *human capital* dan kinerja karyawan, dan pada penelitian Yusriadi (2017) menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan jenis penelitian kepustakaan (library research) dalam pengumpulan data, sedangkan dalam penelitian ini menggunakan metode yang sama dengan penelitian

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Yusriadi (2017), dimana penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif, dan dengan metode pengumpulan data menggunakan wawancara, hasil deskriptif serta dikutip melalui kepustakaan (*library reseach*). Penelitian saat ini juga memiliki kesamaan dengan penelitian Shifa Nurhalisha Adlina (2022) “*Pengembangan Peran Human Resource Development Pascapandemi dengan Pendekatan Etika Kepedulian*”, dengan menggunakan metode penelitian Deskriptif Kualitatif. Tak hanya itu persamaan penelitian terdapat pula pada penelitian Damdam Damiyana dan Mauludfi Maroghy (2021) “*Tugas dan Peran Human Resource Development (HRD) Pada PT. Jakarta Teknologi Utama*” dengan metode penelitian Kualitatif dan metode pengumpulan data menggunakan teknik observasi, yaitu mengamati langsung objek yang diteliti. Keempat penelitian tersebut memiliki persamaan pembahasan terkait dengan Peran *Human Resource Development (HRD)* dilihat dari teknik pengumpulan data yang berbeda, sehingga dapat menjadi bahan perluasan atau bahan tambahan dalam penelitian saat ini.

Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu adalah terdapat pada penelitian Nunu Nurjaya (2021) “*Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Hazara Cipta Pesona*”, dengan variabel dependen Kinerja Karyawan (Y), serta variabel independent Disiplin Kerja (X1), Lingkungan Kerja (X2), dan Motivasi Kerja (X3) yang menggunakan metode kuantitatif dengan teknik sampling yang digunakan sampling jenuh atau sensus, dan dengan pendekatan analisis deskriptif sdalam penelitian tersebut, namun dalam penelitian Nunu Nurjaya (2021) memiliki persamaan dalam pembahasan terkait dengan kinerja karyawan. Perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian terdahulu terdapat juga dalam penelitian Azis Fransutomo, Sulisti Afriani dan Kaulan (2021) “*Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja pada Badan Kepegawaian*

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Pengembangan dan Sumber Daya Manusia Kabupaten Lebong (Studi Pada Aparatur Sipil Negara dan Honorer)” yang menggunakan metode penelitian kuantitatif dengan teknik pengambilan sampel sensus, dan pengumpulan data menggunakan kuesioner dengan metode analisis yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah regresi linier sederhana, uji determinasi, dan uji hipotesis, serta variabel dependen dalam penelitian tersebut adalah Kinerja (Y), dan variabel independennya Lingkungan Kerja (X). Penelitian tersebut memiliki persamaan hanya dalam pembahasan terkait “Kinerja”. Selain itu perbedaan penelitian saat ini dengan penelitian sebelumnya juga terdapat dalam penelitian yang dilakukan oleh M. Bagus Afrizal Arifani (2018) “*Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Divisi HRD PT. Kerta Rajasa Raya Sidoarjo*”, yang menggunakan metode penelitian Kuantitatif dengan menggunakan analisis data regresi linier berganda, dibantu oleh software SPSS 16, dengan variabel dependen Kinerja Karyawan (Y), serta variabel independent Budaya Organisasi (X1) dan Kompensasi (X2). Penelitian tersebut memiliki kesamaan hanya pada pembahasan terkait “Kinerja Karyawan”. Penelitian saat ini menjelaskan pentingnya peran *Human Resource Development* dalam meningkatkan kinerja karyawan. Perbedaan ketiga penelitian sebelumnya dengan penelitian saat ini adalah ketiga penelitian berikut menggunakan metode Kuantitatif, sedangkan penelitian saat ini menggunakan metode Kualitatif dengan analisis deskriptif.

C. Kerangka Pemikiran.

Yusriadi (2021) menjelaskan bahwa peran departement *Human Resource Development* (HRD) memiliki pengaruh terhadap meningkatkan kinerja pegawai dalam kondisi Covid-19 dan masa era New Normal, dimana departement HRD

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



membuat aturan kerja serta mensosialisasi pegawai akan hal melakukan pekerjaannya di era *New Normal*. Yuni Kasmawati (2017) mengenai *Human Capital* dan Kinerja Karyawan, menyatakan bahwa peran *Human Capital* memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan di dalam perusahaan, dikarenakan kinerja yang baik dari karyawan sangat penting bagi perusahaan untuk meningkatkan nilai perusahaan yang dapat memuaskan semua pihak, terutama *stockholders*.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang telah dijelaskan, maka kinerja karyawan merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya yang sesuai dengan standar dan kriteria untuk pekerjaan tersebut. Sumber Daya Manusia merupakan *capital* yang terus berkembang seiring berjalannya waktu dan lingkungan bisnis, serta kemajuan dalam ilmu pengetahuan. Peran sumber daya manusia sangat penting untuk kemajuan perusahaan, dikarenakan sumber daya manusia merupakan *human capital* yang harus diberi perhatian lebih, serta pengembangan dan pengelolaan secara terus menerus sesuai dengan perubahan dinamis di dalam perusahaan.

Human Resource Development atau biasa disingkat HRD adalah unit perusahaan yang menangani setiap hal yang berada dalam ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan pekerja lainnya untuk menunjang kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu. Adanya Perencanaan dalam *Human Resource Development* (HRD) adalah seorang HRD diminta untuk menyusun perencanaan sebelum menjalankan inisiatif-inisiatif, terutama inisiatif dari divisi HRD selalu berhubungan dengan banyak *resource*, sehingga *Human Resource Development* perlu menyusun perencanaan secara logis, seperti perencanaan tenaga kerja.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



Peran divisi *Human Resource Development* (HRD) sangat berpengaruh di dalam perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan didalamnya, dimana HRD ikut turun serta dalam membantu perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas agar perusahaan dapat berkembang dengan dimilikinya sumber daya manusia tersebut. Peran HRD di dalam suatu perusahaan turut menjadi jembatan untuk perusahaan dengan karyawan.

Melalui HRD karyawan menjadi tidak sungkan dalam menceritakan permasalahannya di dalam pekerjaan yang mereka lakukan, serta HRD mampu untuk memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi oleh karyawan. Tak hanya itu adanya peran divisi HRD dalam perusahaan dapat memberikan penilaian akan kinerja karyawan, dimana penilaian kinerja berguna untuk menentukan gaji atau penghargaan yang akan diberikan perusahaan untuk karyawannya. Adanya penilaian kinerja membuat karyawan merasa adil akan perlakuan dari perusahaan terhadapnya, dan dengan cara ini karyawan akan merasa dianggap serta diapresiasi akan pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga tidak ada lagi pemberian gaji atau penghargaan yang disamaratakan. Hal ini akan membuat karyawan lebih meningkatkan kinerja kerjanya karena dibalik kinerja mereka yang semakin baik, maka akan semakin baik apresiasi yang diberikan perusahaan untuk karyawannya.

Tugas utama dari *Human Resource Development* yang umum antara lain adalah Perencanaan, *Rekrutmen* dan Seleksi, *Training* dan *Development*, *Compensation* dan *Benefit*, *Personal Administration*, Penilaian Kinerja, *Career Planning*, Menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, Merancang program bermanfaat dalam perusahaan.

Berdasarkan teori dari penelitian terdahulu serta tinjauan dari jenis hubungan variabel, maka penelitian ini termasuk hubungan sebab akibat yaitu suatu

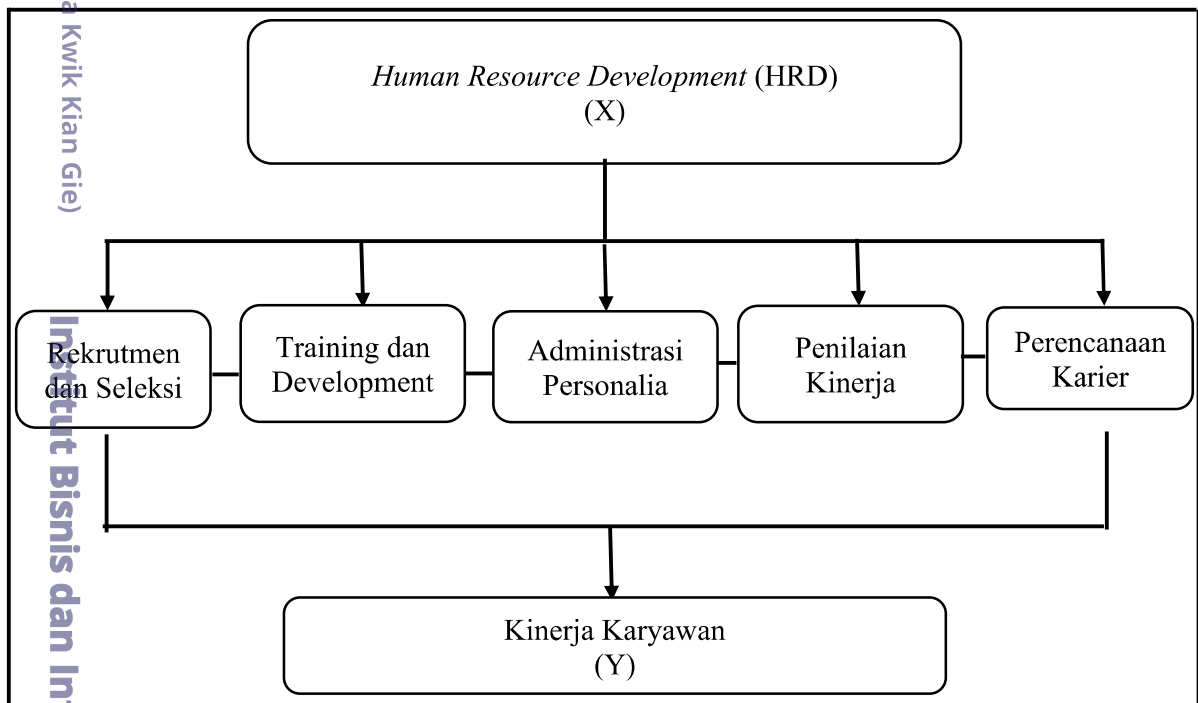
1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



variabel dapat mempengaruhi variabel yang lain, sehingga variabel bebas (*variabel endogen*) adalah peran divisi HRD, variabel terikat (*variabel eksogen*) adalah kinerja karyawan. Kerangka konseptual pada penelitian ini menggambarkan hubungan variabel independen, yaitu *Human Resource Development (HRD) (X)*, serta untuk variabel dependen adalah kinerja karyawan (Y).

Sebagaimana diketahui dari penelitian terdahulu bahwa hasil penelitian menunjukkan secara simultan *Human Resource Development (HRD)* berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Begitu pula dalam penelitian ini terkait Peran *Human Resource Development (HRD)* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Intergastra Nusantara. Untuk memudahkan alur pemikiran penelitian ini dapat dilihat dari Gambar 2.1 berikut ini :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Dikembangkan untuk penelitian ini

Dalam Gambar 2.1 menjelaskan kerangka pemikiran dari hasil penelitian saat ini, diketahui bahwa *Peran Human Resource Development (HRD)* sangat

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



berpengaruh akan kinerja karyawan di dalam perusahaan. *Human Resource Development* memiliki tanggung jawab yang penting dalam mengembangkan sumber daya yang perusahaan miliki, diantara rekrutmen dan seleksi, dalam hal ini divisi *Human Resource Development* tidak dapat sembarangan dalam memilih calon karyawan baru, diperlukan adanya seleksi untuk mengetahui apakah calon karyawan akan cocok dengan pekerjaan yang dilamar. Setelah tahap rekrutmen dan seleksi selesai, calon karyawan akan mendapatkan training dan development dari HRD dengan tujuan untuk melatih kemampuan karyawan dalam bekerja, untuk meminimalisir kesalahan dalam bekerja. *Human Resource Development (HRD)* memiliki tanggung jawab dalam administras personalia, yang artinya berkaitan dengan administrasi seperti gaji, tunjangan, kompensasi atau penghargaan yang diberikan perusahaan untuk memotivasi karyawannya. Adanya kompensasi atau penghargaan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dilihat dari penilaian kinerja karyawan tersebut. Jika penilaian kinerja seorang karyawan baik, serta meningkat dari tahun ke tahun, maka perusahaan perlu untuk menyesuaikan penghargaan yang akan diberikan dengan penilaian kinerjanya, namun jika penilaian kinerja karyawan tersebut buruk atau dapat dikatakan belum maksimal, maka karyawan perlu mempertimbangkan besarnya penghargaan serta motivasi yang akan diberikan untuk karyawan tersebut. Dalam hal ini pemberian penghargaan atau motivasi ke masing – masing karyawan tidak dapat disamaratakan, agar karyawan merasa bahwa perusahaan sudah bertindak adil dalam memperlakukan karyawannya. Adanya perencanaan karir di dalam perusahaan merupakan tanggung jawab HRD dalam memberikan kenaikan karir sesuai dengan penilaian kinerja karyawan, dan kenaikan karir tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam bekerja.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



D. Hipotesis

Sugiyono (2017:159) mengemukakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan.

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian maka hipotesis dalam penelitian ini adalah Peran Divisi *Human Resource Development* (HRD) berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Intergastra Nusantara.

C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.