

## **BAB II**

### **TINJAUAN KEPUSTAKAAN**

Bab ini akan menguraikan penelitian-penelitian terdahulu, tinjauan teoritis dan kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **2.1. Penelitian Terdahulu**

Pada bab ini akan dibahas dua penelitian terdahulu yang relevan untuk dijadikan acuan dalam penelitian ini.

##### **2.1.1. Penelitian oleh Puteri (2013)**

Tujuan dari penelitian yang berjudul “Rancangan Penilaian Kinerja Pada PT. PTK Cabang Surabaya” tersebut adalah untuk merancang penilaian kinerja karyawan untuk beberapa jabatan di dalam PT PTK cabang surabaya sehingga selaras dengan visi, misi, sasaran dan strategi perusahaan. PT. PTK adalah perusahaan yang bergerak di bidang penyedia jasa kelautan dan merupakan anak perusahaan dari BUMN yang bergerak di bidang industri migas.

Persamaan antara penelitian oleh Puteri dengan penelitian ini adalah kedua penelitian ini mempunyai tujuan yang sama yaitu merancang penilaian kinerja karyawan, persamaan berikutnya adalah kedua penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif-eksploratif dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Puteri adalah pada obyek penelitian, dimana penelitian ini yang menjadi obyek penelitian adalah PT. Umbul Berlian yang bergerak dalam bidang penyedia jasa transportasi darat menggunakan truk, sedangkan obyek penelitian Puteri adalah PT. PTK yang bergerak di bidang penyedia jasa kelautan. Perbedaan berikutnya pada PT. PTK sudah memiliki sistem penilaian kinerja saat penelitian oleh Puteri akan dilakukan, namun untuk PT. Umbul Berlian saat ini belum memiliki sistem penilaian kinerja formal yang baku.

#### **2.1.2. Penelitian Oleh Galuh Wirasmara Dewi (2014)**

Tujuan penelitian yang berjudul “Desain Rencana Strategis Perusahaan dan Implementasinya Terhadap Manajemen Kinerja di PT. X” adalah untuk merumuskan rencana strategi divisi yang selaras dengan strategi organisasi, merumuskan *job specification* yang selaras dengan strategi divisi, merumuskan penilaian kinerja individu dan untuk mengetahui strategi implementasi penilaian kinerja yang tepat untuk diterapkan.

Persamaan antara penelitian oleh Galuh dengan penelitian ini adalah kedua penelitian ini mempunyai tujuan yang sama yaitu merancang penilaian kinerja karyawan, walaupun di penelitian Galuh juga meneliti hal-hal lain seperti perumusan rencana strategis dan *job specification*, persamaan berikutnya adalah kedua penelitian ini

menggunakan pendekatan kualitatif-eksploratif dengan teknik pengumpulan data wawancara, observasi dan dokumentasi.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Galuh adalah pada obyek penelitian, dimana penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah PT. Umbul Berlian yang bergerak dalam bidang penyedia jasa transportasi darat menggunakan truk, sedangkan obyek penelitian Galuh adalah PT. X yang merupakan perusahaan kontraktor dan konsultan *engineering* berskala nasional yang bergerak di bidang jasa konsultan komponen mesin dan alat berat untuk peralatan industri.

## **2.2. Tinjauan Teoritis**

### **2.2.1. Visi, Misi, Tujuan, dan Strategi**

Menurut Aguinis (2013,70) *“an organization’s vision is statement of future aspiration. In other words the vision statement includes a description of what the organization would like to become in the future (about 10 years in the future)”*. Visi dari sebuah perusahaan adalah pernyataan mengenai cita-citanya di masa depan. Dengan kata lain pernyataan visi termasuk di dalamnya penjabaran mengenai keinginan untuk seperti apa perusahaan ini di masa yang akan datang (sekitar 10 tahun mendatang). Visi harus jelas karena ini adalah gambaran jelas yang harus dimengerti oleh setiap individu di dalam dan di luar perusahaan mengenai apa yang ingin dihasilkan oleh perusahaan dalam 10 tahun ke depan.

Lebih lanjut Aguinis (2013,69) mengatakan bahwa “*Good mission statements provide answers to the following question: What does the organization exist? What is the scope of the organization’s activities? Who are the customers served? What are the products or services offered?*”.

Menurut Aguinis sebuah pernyataan misi harus bisa menjawab beberapa pertanyaan yaitu mengapa perusahaan ini berdiri? Apa bidang atau jangkauan aktivitas dari perusahaan ini? Siapa pelanggan yang akan dilayani? Dan apa barang atau jasa yang akan ditawarkan? Jika ke empat pertanyaan ini bisa terjawab dalam sebuah pernyataan misi, maka pernyataan misi tersebut sudah sangat jelas bagi para pelanggan atau pesaing dalam industri yang sama.

“*Objective are statements of an important and measurable outcome that, when accomplished, will help ensure success for the accountability*”, Aguinis (2013,109). Menurut Aguinis tujuan adalah pernyataan akan hasil akhir yang penting dan terukur, jika tercapai, dan ini akan membantu memastikan keberhasilan yang bisa di pertanggung jawabkan. Tujuan harus sesuatu yang menantang tapi di sisi lain juga memungkinkan untuk diraih, dan untuk meraih hal tersebut membutuhkan evaluasi secara berkala dan terstruktur dari setiap bagian dan setiap individu dalam perusahaan tersebut.

Aguinis (2013, 73), “*the strategies could address issues of growth, survival, turnaround stability, innovation and leadership, among*

*others*”. Menurut Aguinis suatu strategi dibanding strategi lainya harus dapat menjawab permasalahan pertumbuhan perusahaan, keberlangsungan perusahaan, kestabilan masuk keluarnya atau *turnover* pekerja dalam perusahaan, pembaharuan dalam perusahaan dan masalah kepemimpinan.

### 2.2.2. Perencanaan Strategis

Axson (2007,24) menyatakan, “*Strategic planning is the process of developing approaches to reach a defined objective*”, dimana perencanaan strategis diartikan sebagai proses dan pengembangan pendekatan-pendekatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Aguinis (2009) “*Strategic planning is a process that involve describing the organization destination, assessing barriers that stand in the way of that destination, and selecting approaches for the moving forwards*”. Perencanaan strategis adalah proses yang melibatkan penjabaran tujuan perusahaan, pengukuran halangan-halangan yang ada dalam perjalanan mencapai tujuan tersebut, dan memilih pendekatan-pendekatan untuk bergerak maju.

Lebih lanjut menurut Aguinis, ada beberapa tujuan dalam perencanaan strategis, yaitu:

*“First and foremost, strategic planning allows organizations to defines their identities. .... Second, strategic planning helps organizations with a celarer sense of who they are and what their purpose are..... Third, strategic planning allows organizations to analyze their environment,*

*and doing so enhances their ability to adapt to environmental change and even anticipate future change.....Fourth, strategic planning provides organizations with focus and allows them to allocate resources to that matters most.....Fifth, strategic planning can produce a culture of cooperation within the organization given that common set of goals is created.....Sixth, strategic planning can be a corporate eye opener because it generates new options and opportunities to be considered.... Finally, strategic planning can be a powerfull tool to guide employees daily activity because it identifies the behaviors and results that really matter”.*

Beberapa tujuan perencanaan strategis adalah, pertama dan terutama untuk membantu perusahaan dalam menentukan identitasnya. Kedua, membantu perusahaan dengan pengertian yang lebih jelas mengenai siapa mereka dan apa tujuan mereka sebagai perusahaan. Ketiga, memungkinkan perusahaan untuk melakukan analisis lingkungannya dan meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri terhadap perubahan dan juga mengantisipasi perubahan di masa yang akan datang. Keempat, membantu perusahaan untuk tetap fokus dan mengalokasikan sumber daya dengan tepat. Kelima, dapat menghasilkan budaya kerja sama di dalam perusahaan yang merupakan hasil dari kumpulan tujuan-tujuan yang di bentuk secara umum. Keenam, merupakan “pembuka mata” karena menghasilkan pilihan-pilihan dan kesempatan baru yang dapat dipertimbangkan, dan terakhir perencanaan strategis menjadi alat yang sangat berguna bagi kegiatan keseharian dari para pekerja karena dapat mengidentifikasi perilaku-perilaku dan hasil yang sangat berarti.

### 2.2.3. Pengertian Kinerja

Harvey dan Bowin (1996, 140) mengatakan “*Performance may be defined as the accomplishment of an employee or manager assigned duties and the outcomes produced on a specified job function or activity during a specified time period*”, dimana dijelaskan bahwa kinerja dapat digambarkan sebagai pencapaian dari seorang pegawai atau manajer yang ditugaskan untuk memproduksi hasil dari fungsi kerja atau aktivitas yang ditetapkan dalam rentang waktu tertentu.

Aguinis (2013,88) mengatakan bahwa “ *Performance is about behavior or what employee do, not about what employees produce or the outcomes of their work*. Pernyataan Aguinis menjelaskan bahwa kinerja ada mengenai perilaku atau apa yang dilakukan oleh pekerja, bukan mengenai hasil dari produksi yang mereka kerjakan.

### 2.2.4. Manajemen Kinerja

Armstrong (2004, 13) mengatakan “Manajemen kinerja didasarkan pada kesepakatan terhadap persyaratan-persyaratan sasaran, pengetahuan, ketrampilan dan kompetensi, serta rencana-rencana kerja dengan pengembangan. Ini melibatkan kajian kinerja bersama dan terus menerus terhadap sasaran, persyaratan dan perencanaan serta kesepakatan dan implementasi rencana pengikatan dan pengembangan selanjutnya”.

Aguinis (2013, 2) menyatakan, *“Performance management is a continuous process of identifying, measuring, and developing of individuals and team and aligning performance with the strategic goals of the organization.* Dapat dijelaskan bahwa pengertian dari manajemen kinerja adalah suatu proses yang berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu-individu dan tim serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Axson (2007,24) menyatakan bahwa, *“Business performance management encompasses all the process, information, and systems used by managers to set strategy, develop plans, monitor execution, forecast performance, and report results with a view to achieving sustainable success no matter how success maybe defined”.* Axson menjelaskan bahwa manajemen kinerja bisnis melingkupi semua proses, informasi dan sistem yang digunakan oleh para manajer untuk merancang strategi, mengembangkan rencana-rencana, memonitor pelaksanaan, memperkirakan kinerja dan membuat laporan hasil dengan pandangan untuk mencapai keberhasilan yang berkelanjutan, tanpa memperdulikan bagaimana kesuksesan itu mungkin digambarkan.

#### **2.2.5. Penilaian Kinerja (*performance appraisal*)**

Gomez-Mejia, Balkin dan Cardy (2001,225) , *“Performance appraisal involves the identification, measurement, and management of human performance in organization”* , artinya penilaian kinerja

melibatkan proses identifikasi, pengukuran dan manajemen dari kinerja manusia di dalam sebuah organisasi.

Lebih lanjut Gomez-Mejia, Balkin dan Cardy (2001,225) mengatakan:

*“Identification means determining what areas of works the manager should be examining when the measuring performance. Rational and legally defensible identification requires a measurement system based in job analysis. The appraisal system, then, should focus on performance that affects organizational success rather than performance-irrelevant characteristic such as race, age or sex”.*

Dijelaskan bahwa identifikasi artinya manajer harus menentukan area-area kerja yang harus diperiksa saat pengukuran kinerja berjalan. Harus rasional dan sesuai aturan, dimana identifikasi memerlukan sistem pengukuran yang berdasarkan analisa kerja tersebut. Sistem penilaian kemudian harus fokus pada kinerja yang berhubungan langsung dengan kesuksesan organisasi bukan pada hal yang tidak terkait kinerja misalnya ras, umur dan gender.

*“Measurment, the centerpiece of appraisal system, entails making managerial judgment on how “good” or “bad” employee performance was. Good performance measurement must be consistent throughout the organization. That is, all managers in the organization must maintain comparable rating standards.”*

Pernyataan ini menjelaskan bahwa pengukuran adalah bagian inti dari sebuah sistem penilaian, memerlukan keputusan penilaian manajerial mengenai seberapa “baik” atau “jelek” dari kinerja karyawan tersebut

selama ini. Di mana semua manajer dalam organisasi harus menjaga standar penilaian sebagai acuan dalam menilai.

*“Management is the overriding goal of any appraisal system. Appraisal should be more than a past-oriented activity that criticizes or praises worker for their performance in the predicting years, rather, appraisal must take a future-oriented view of what workers can do to achieve their potential in the organization. This means that manager must provide workers with feedback and coach them to higher level of performance.”*

Manajemen dapat menolak hasil dari sistem penilaian apapun. Penilaian harusnya tidak sebatas mengenai kegiatan yang berorientasi masa lalu yang mengkritisi dan menilai pekerja akan kerja yang sudah dilakukan di tahun-tahun sebelumnya, namun penilaian juga harus melihat pada orientasi masa depan dari apa yang bisa dilakukan oleh pekerja untuk mencapai hasil sesuai potensi mereka dalam organisasi. Ini artinya manajer harus memberikan masukan dan pendampingan kepada pekerja agar bisa mencapai level kinerja yang lebih tinggi lagi.

Menurut Aguinis (2013,3) *“Performance appraisal is the systematic description of an employee’s strength and weaknesses”*.

Dimana dapat dijelaskan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah penjabaran sistematis mengenai kekuatan dan kelemahan dari seorang pegawai.

Cascio(2006) dalam Nieuwenhuisen , Rossouw and Badenhorst, et al (2008, 223) *“..to be effective appraisal system should meet the*

*following basic requirements of relevance, sensitivity, reliability, acceptability and practicallity*”, artinya untuk menjadi sebuah sistem penilaian yang efektif setidaknya memenuhi beberapa syarat dasar yaitu mempunyai keterkaitan, kepekaan, dapat dipercaya, dapat diterima dan dapat digunakan.

### **2.2.6. Manfaat Manajemen Kinerja**

Menurut Harris (2000,210) menjelaskan 4 tujuan dasar dari proses manajemen kinerja yaitu: “(1) *Human resource decisions, such as pay increases, promotions, and terminations, (2) Feedback to and development of employees, (3) Design and evaluation of various human resource systems, such as company training programs and human resource planning, (4) Documentation of orangal decision*”. Dapat dijelaskan bahwa manajemen kinerja adalah untuk membantu dalam keputusan yang akan diambil bagian orang lain terkait kenaikan gaji, promosi jabatan dan pemutusan hubungan kerja, masukan untuk pengembangan karyawan, rancang dan evaluasi dari beberapa sistem dari orang lain, misalnya *training* dan rencana pengembangan dari orang lain serta dokumentasi akan keputusan perseorangan.

### 2.2.7. Hubungan Manajemen kinerja dan Perencanaan strategis

Aguinis (2013, 61) mengatakan:

*“Results indicated that although there was a good strategic planning process in place in most firms, there was no clear relationship between firm-level and individual-level goals. Thus, to ensure that strategy cascades down the organization and leads to concrete actions, a conscious effort must be made to link the strategic plan with individual performance.”*

Hasil-hasil menunjukkan bahwa walaupun telah ada proses perencanaan strategis yang tepat pada sebagian besar perusahaan, namun tidak ditemukan secara jelas hubungan antara tujuan pada level perusahaan dan level individual. Maka untuk memastikan strategi berjalan dalam organisasi dan mengarahkan pada langkah konkrit, maka harus ada usaha yang jelas untuk menghubungkan perencanaan strategis dan kinerja individual.

Gambar 2.1 ini akan menunjukkan hubungan antara perencanaan strategis dari sebuah perusahaan, perencanaan strategi divisi atau unit kerja, penjabaran kerja dan kinerja perorangan dan *team*.

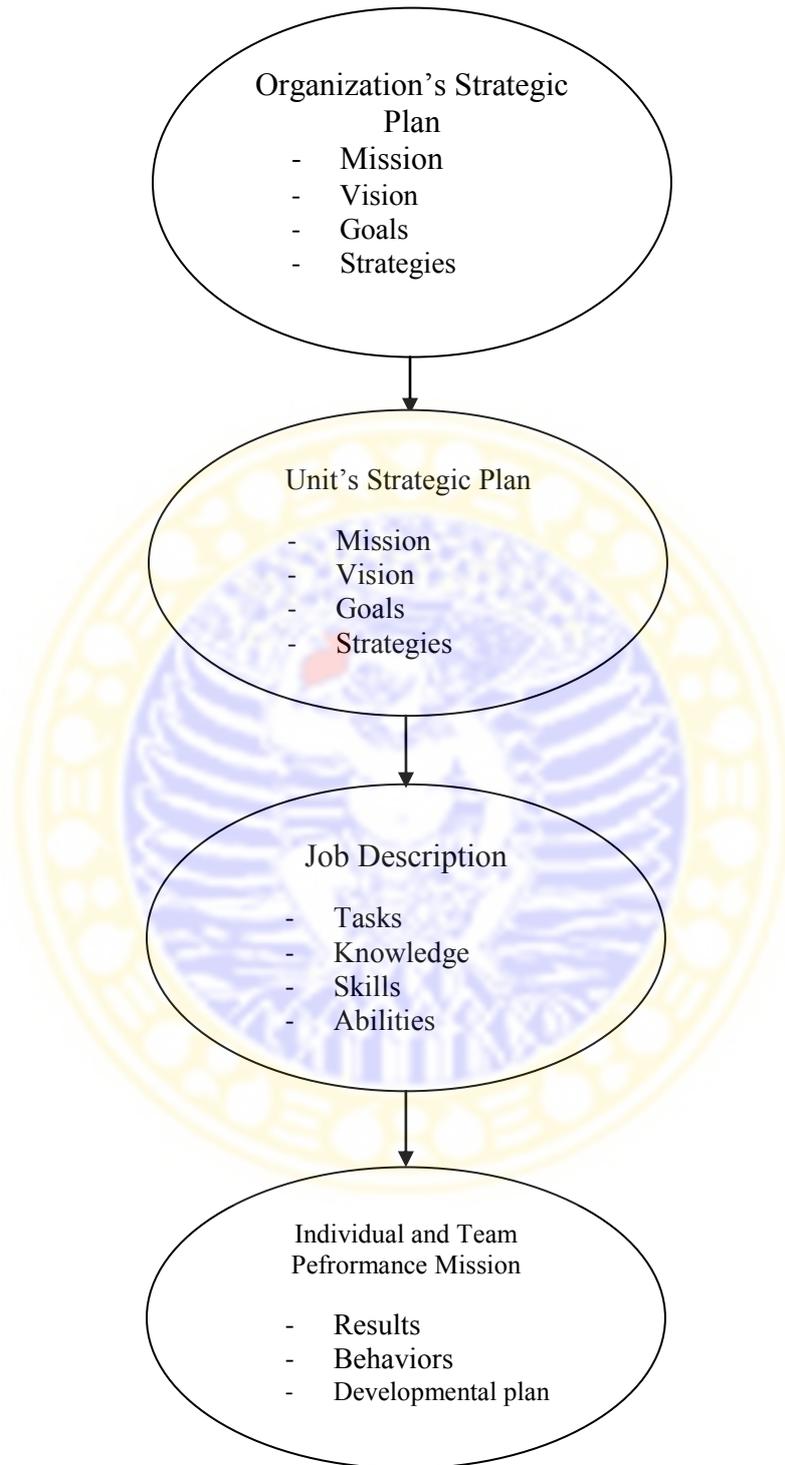
Strategi dibuat dari partisipasi semua level manajer, perencanaan strategis adalah proses yang melibatkan penjabaran tujuan perusahaan, pengukuran halangan-halangan yang ada dalam perjalanan mencapai tujuan tersebut, dan memilih pendekatan-pendekatan untuk bergerak maju. Tujuan utama dari perencanaan strategi adalah mengalokasikan sumber daya sejalan dengan memberikan keuntungan kompetitif bagi

perusahaan itu sendiri, juga harus dipastikan bawah perencanaan strategi organisasi tersebut harus diturunkan dan sejalan ke setiap unit atau bagian yang ada di dalam perusahaan tersebut juga.

Segera setelah strategi perusahaan sudah ditentukan maka manajemen harus bertemu dengan manajer di setiap unit untuk mengumpulkan informasi dari semua orang yang ada di unitnya untuk membentuk misi, visi, tujuan dan strategi unitnya tersebut dan harus dipastikan misi, visi, tujuan, serta strategi unit sejalan dengan visi, misi, tujuan dan strategi perusahaannya.

Penjabaran kerja kemudian harus ditinjau kembali untuk memastikan bahwa adanya kesesuaian prioritas antara unit kerja dan prioritas perusahaan. Setiap penjabaran kerja harus dirangkai sedemikian rupa sehingga tanggung jawab individu menjadi jelas dan kemudian harus berkontribusi untuk memenuhi tujuan dari unit kerjanya serta tujuan dari perusahaan itu sendiri. Mengikutsertakan pegawai dalam proses ini akan membantu mereka untuk lebih memahami bagaimana mereka bekerja dan kinerja yang diharapkan yang berpengaruh terhadap kinerja unit dan perusahaannya.

Akhirnya sistem manajemen kinerja yang mencakupi hasil-hasil, perilaku dan perencanaan pengembangan perusahaan juga berkesesuaian dengan prioritas dari level departemen dan termasuk didalamnya berkesesuaian dengan penjabaran kerja perorangan.



Gambar 2.1. Hubungan antara perencanaan strategi organisasi dan unit, penjabaran kerja dan kinerja perorangan dan *team*

### 2.2.8. Pendekatan untuk mengukur Kinerja

Aguinis (2013, 95) mengatakan terdapat tiga pendekatan dalam mengukur kinerja yaitu:

1. *Behavior Approach*, pendekatan ini menekankan pada apa yang dikerjakan oleh pegawai dan tidak mempertimbangkan sifat atau hasil kerja dari perilaku itu sendiri.
2. *Results Approach*, pendekatan ini menekankan pada hasil atau akibat yang dihasilkan dari pekerja itu sendiri.
3. *Traits Approach*, lebih menekankan pada pribadi individu itu sendiri dan mengenyampingkan situasi, perilaku dan hasil-hasil tertentu.

### 2.2.9. Kriteria Sistem Penilaian Kerja

Syarat-syarat penilaian kinerja menurut Cascio (1995) adalah sebagai berikut :

1. *Relevance*: adanya hubungan yang jelas antara standar kinerja suatu pekerjaan dengan tujuan organisasi. Selain itu juga adanya hubungan yang jelas antara elemen penting dalam pekerjaan dengan dimensi yang dinilai dalam lembar pekerjaan.
2. *Sensitivity*: sistem penilaian harus peka dalam membedakan karyawan dengan kinerja yang baik atau kurang baik. Hal ini sangat penting agar

tidak mengurangi motivasi karyawan jika seluruh karyawan dinilai sama.

3. *Reliability*: hasil dari suatu sistem penilaian harus dapat dipercaya dan konsisten. Suatu sistem penilaian dikatakan mempunyai reliabilitas yang tinggi jika dua penilai atau lebih memberi penilaian yang *relative* sama atau nilainya mendekati.
4. *Acceptability*: sistem penilaian tersebut memperoleh dukungan dan dapat diterima oleh penggunanya.
5. *Practicality*: sistem penilaian harus mudah untuk dipahami dan digunakan bagi manajer dan karyawan.

Herachwati (2013) menyatakan bahwa pelaksanaan suatu sistem penilaian kinerja harus memenuhi syarat-syarat tertentu agar berjalan efektif, sehingga dapat memberikan gambaran yang akurat mengenai prestasi kerja.

Martocchio (2011) menyarankan empat aktivitas yang harus dilakukan untuk menghindari adanya diskriminasi dalam menjalankan penilaian kinerja, yaitu :

1. Menyusun analisa jabatan untuk memastikan karakteristik yang penting untuk perfoma kerja yang baik.
2. Membuat sistem instrumen peringkat berdasarkan karakteristik yang ada pada analisa jabatan.

3. Melatih para *supervisor* untuk dapat menggunakan instrumen pemberian peringkat tersebut secara baik dan benar.
4. Melakukan peninjauan ulang peringkat oleh orang lain tingkat atas.

#### 2.2.10. Job Analysis

Menurut Milkovich dan Newman (2007), analisa jabatan dapat dilakukan dengan mengelompokkan jenis pekerjaan yang saling memiliki hubungan dan memiliki konten yang hampir sama dalam grup yaitu *job family*. Misalnya grup divisi keuangan, sumber daya manusia, dan lain sebagainya. Kemudian dari divisi tersebut dikelompokkan menjadi satu jenis pekerjaan yang dilakukan oleh satu orang berdasarkan *work assignment* yang harus dilakukan. Sebagai salah satu contoh *customer support representative, assistant sales manager* dan lain sebagainya. Selanjutnya dari pekerjaan tersebut ditentukan secara spesifik apa yang menjadi tugas (*task*) yang harus dilakukan.

*“Job analysis is a process determining the key components of a particular job, including activities, task, products, services, and processes. A job analysis is a fundamental prerequisite of any performance management system”*, Aguinis (2013, 40). Dijelaskan bahwa analisa kerja adalah proses menentukan komponen inti dari sebuah pekerjaan, termasuk di dalamnya kegiatan, kerja, hasil kerja, pelayanan dan kegiatan

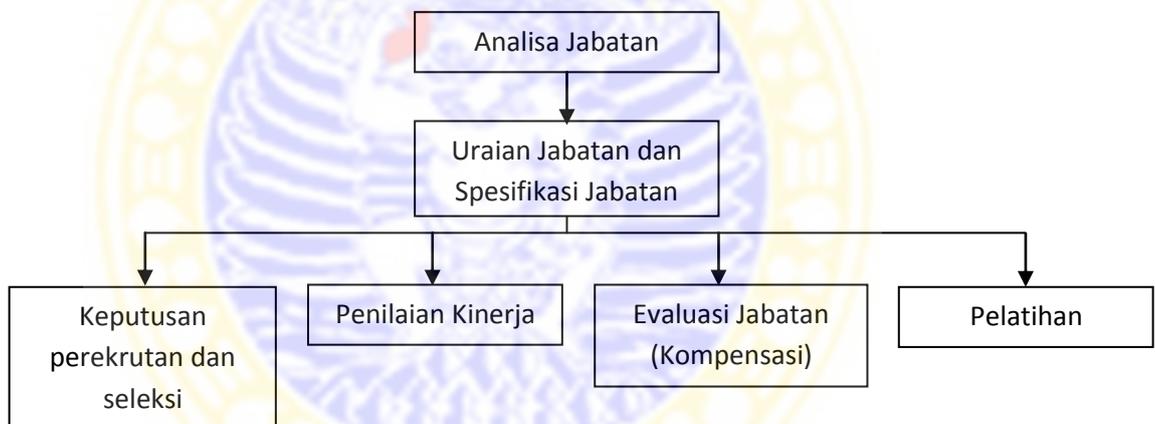
memproses. Sebuah analisa kerja adalah prasyarat yang paling mendasar dari setiap sistem peniaian kinerja.

Mondy (2010), analisa pekerjaan adalah proses yang dilakukan secara sistematis untuk menentukan ketrampilan, tugas-tugas dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan sebuah pekerjaan didalam organisasi.

Wahyudi (2002) hasil analisis jabatan dapat disajikan dalam bentuk-bentuk:

1. Deskripsi jabatan / uraian jabatan / *job description* yang berisi :
  - a. Uraian tentang jabatan
  - b. Syarat kualifikasi pemangku jabatan
  - c. Pelaksanaan Kegiatan (prestasi kerja) yang harus dicapai oleh pemangku jabatan (*job required performance*)
2. Spesifikasi Jabatan (*job specification*) atau sering disebut sebagai :
  - a. *Job qualification*
  - b. *Job requirement*
  - c. *Minimum hiring requirement*
3. Klasifikasi jabatan (*Job classification*)
4. Desain jabatan (*Job design*), yang dapat berbentuk :

- a. Desain jabatan secara sederhana dan bersifat garis besar atau menyeluruh
- b. Desain jabatan secara khusus atau spesialisasi
- c. Perluasan jabatan (*job enlargement*)
- d. Pemberdayaan jabatan (*job enrichment*)
- e. Bobot Jabatan (*job volume*)



Gambar 2.2. Kegunaan Informasi Analisa Jabatan

Sumber: Dessler (2004), Human Resource Management

### 2.3. Kerangka Pemikiran Penelitian

Dalam penelitian ini, terdapat beberapa tahapan dalam pengumpulan data dan proses penelitian, yaitu:

1. Penelitian Pendahuluan dan Evaluasi Rencana Strategis Organisasi.

Penelitian pendahuluan diperlukan untuk mendapatkan gambaran

secara umum mengenai obyek penelitian yaitu profil perusahaan, visi, misi, tujuan dan strategi perusahaan, struktur organisasi, dan data karyawan. Penelitian pendahuluan diperlukan juga untuk mengevaluasi rencana strategis organisasi yang telah ada agar selaras dengan kepentingan manajemen.

2. Penyusunan Rencana Strategis Divisi yang Selaras dengan Rencana Strategis Organisasi. Menyusun rencana strategis divisi yang merupakan turunan dari rencana strategis organisasi. Rencana strategis divisi digunakan sebagai dasar dalam melakukan analisa jabatan.
3. Analisa Jabatan yang selaras dengan Rencana Strategi Divisi. Melakukan analisis jabatan untuk semua posisi sesuai dengan struktur organisasi. Hasil dari analisa jabatan ini adalah tugas yang harus dilakukan, pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan. Hasil ini kemudian akan dijadikan dasar standar untuk menyusun penilaian kinerja individu.
4. Perumusan Indikator Performasi Karyawan. Menyusun indikator dalam penilaian kinerja individu berdasarkan analisa jabatan dengan memperhatikan dua pendekatan penilaian yaitu hasil kerja (*results*) dan perilaku kerja (*Behavior*). Penyusunan penilaian kinerja ini akan memperhatikan proposisi yang tepat antara *results* dan *behavior* dan juga mengacu pada rencana strategis organisasi dan divisi atau unit.

5. Hasil yang diharapkan menghasilkan deskripsi pekerjaan yang jelas dan Indikator Performasi Karyawan yang tepat.



Gambar 2.3. Kerangka Pemikiran Penelitian