

BAB III

PEMBAHASAN

1.1 Gambaran Umum Manajemen

1.1.1 Pengertian Manajemen

Mary Parker Follet mendefinisikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan, atau berarti dengan tidak melakukan tugas-tugas itu sendiri.

James A.F. Stoner mengemukakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

1.1.2 Fungsi Manajemen

- a. Perencanaan (*planning*) adalah rencana-rencana yang dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi tujuan-tujuannya dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.
- b. Pengorganisasian (*organizing*) adalah merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut.
- c. Penyusunan Personalia (*staffing*) adalah penarikan (*recruitment*), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.
- d. Pengarahan (*leading*), untuk membuat dan mendapatkan karyawan melakukan apa yang di inginkan, dan harus mereka lakukan sesuai tujuan yang sudah ditetapkan.

- e. Pengawasan (*controlling*) adalah mengatur proses manajemen dan biayanya, dan orang-orang yang melaksanakannya.

1.2 Gambaran Umum Penilaian Kinerja Karyawan

1.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian adalah penentuan derajat kualitas berdasarkan indikator yang ditetapkan terhadap penyelenggara pekerjaan. Kinerja adalah hasil kerja dan kemajuan yang telah dicapai seorang dalam bidang tugasnya. Kinerja artinya sama dengan prestasi kerja atau dalam Bahasa Inggrisnya disebut *performance*. Kinerja selalu merupakan pertanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut (Hikman,1990). Sementara itu, Stoner dan Freeman (1994) mengemukakan, kinerja adalah kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil.

Menurut Salim Peter (1991), kinerja digunakan apabila seseorang menjalankan tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Selanjutnya, Kotter dan Heskett (1998) mengartikan kinerja sebagai hasil kerja yang dihasilkan oleh seorang pegawai dalam satuan waktu tertentu. Pandangan itu menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil karya nyata dari seseorang atau perusahaan yang dapat dilihat, dihitung jumlahnya, dan dapat dicatat waktu perolehannya.

Robbins (2006) mengartikan kinerja adalah produk dari fungsi dari kemampuan dan motivasi. Jika diformulasikan :

$$\text{Kinerja} = f(\text{Kemampuan} \times \text{Motivasi})$$

Pandangan Robbins tersebut menunjukkan bahwa kinerja dinyatakan sebagai suatu produk, yakni produk kerja dari orang maupun dari lembaga. Sejalan dengan pendapat Robbins tersebut, Hunsker (2001) memberikan rumus sebagai berikut.

| |
|--|
| $\text{Performance} = \text{Ability} \times \text{Motivation}$ |
|--|

| |
|---|
| $\text{Ability} = \text{Aptitude} \times \text{Training} \times \text{Resources}$ |
|---|

| |
|--|
| $\text{Motivation} = \text{Desire} \times \text{Commitment}$ |
|--|

Menurut Prawirosentono, kinerja atau performance adalah usaha yang dilakukan dari hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sutermeister (1974) menyatakan, *“We have recognized that employee performance depend on both motivation and ability.”* Kinerja menurut Sutermeister, kinerja pegawai tergantung pada motivasi dan kemampuannya. Senada dengan pendapat Sutermeister tersebut, Hoy & Miskel (2005) dengan mengutip pendapat Vroom menyatakan bahwa $\text{performance} = f(\text{ability} \times \text{motivation})$. Artinya adalah kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi.

Penilaian kinerja bisa didefinisikan sebagai prosedur meliputi : (1) penetapan standar kerja; (2) penilaian kinerja aktual karyawan dalam hubungan dengan standar perusahaan; (3) memberi umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk menghilangkan kemerosotan kinerja atau terus berkinerja lebih tinggi lagi.

Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi pekerjaan seseorang yang dapat meningkatkan kualitas pekerjaan bagi kelangsungan aktivitas perusahaan. Pekerjaan yang diinginkan perusahaan oleh para pekerja memiliki standar mutu atau kualitas yang baik untuk mengukur keberhasilan kinerja karyawan. Namun kualitas kerja beberapa pekerja tidak selamanya sesuai dengan standard mutu yang diberlakukan. Suatu saat situasi dan kondisi tidak

memungkinkan untuk mencapai tujuan dan harapan perusahaan tersebut, sehingga menyebabkan penilaian kinerja yang dihasilkan menurun.

Stewart, (1998, hal. 125-126) menyatakan bahwa penilaian kinerja karyawan merupakan salah satu butir dari delapan butir pemberdayaan, Jika proses pemberdayaan melalui training telah dilaksanakan, pentinglah memantau perkembangan dan menilai hasilnya. Pemantauan dan penilaian dilakukan secara terus menerus sehingga menjadi bagian ciri manajemen yang dijalankan, baik penilai maupun yang dinilai dengan mempertimbangkan sasaran dan standar yang telah ditetapkan.

Berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa hakikatnya kinerja memiliki pengertian yang sama. Perbedaannya hanyalah terletak dari redaksional penyampaiannya saja. Banyak batasan yang diberikan para ahli mengenai istilah kinerja dan semua memiliki pandangan yang agak berbeda, tetapi secara prinsip mereka setuju bahwa kinerja mengarah pada suatu usaha yang dilakukan dalam rangka mencapai prestasi yang lebih baik.

1.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja

a. Tujuan Umum

1. Memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja, dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi perusahaan melalui pelaksanaan pekerjaan masing-masing.
2. Menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manager dalam membuat keputusan yang dapat dilaksanakan sesuai dengan bisnis perusahaan ditempat bekerja.
3. Meningkatkan motivasi kerja yang berpengaruh pada prestasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

b. Tujuan Khusus

1. Penilaian kinerja merupakan kegiatan yang hasilnya dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, menghentikan pelaksanaan pekerjaan yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama, menetapkan pemberian penghargaan atau balas jasa, dan merupakan ukuran dalam mengurangi atau menambah pekerja melalui perencanaan SDM.
2. Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat dipergunakan sebagai kriteria dalam membuat tes validitasnya tinggi. Dengan kata lain informasi penilaian kinerja dapat dipergunkana untuk keperluan rekrutmen dan seleksi, karena dengan tes yang valid akan diperoleh hasil berupa skor (nilai) yang dapat digunakan untuk memprediksi kemampuan calon pekerja dalam mengisi kekosongan.
3. Penilaian kinerja menghasilkan informasi sebagai umpan balik (*feed back*) bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kerjanya, dengan memperbaiki kekurangan atau kekeliruannya dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Penilaian kinerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerja dalam meningkatkan prestasi kerjanya, baik yang berkenaan dengan keterampilan atau keahlian dalam bekerja, maupun yang menyentuh sikap terhadap pekerjaannya.
5. Penilaian kinerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan, baik menurut pembedangannya maupun berdasarkan penjenjangannya dalam struktur organisasi atau perusahaan.
6. Penilaian kinerja yang harus dilaksanakan oleh manager atau supervisor dengan atau tanpa kerjasama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya, akan meningkatkan komunikasi sebagai usaha mewujudkan hubungan manusiawi yang humoris antar atasan dan bawahan.

3.2.3 Metode Penilaian Kinerja

a. Metode Skala Penilaian Grafik

Skala Penilaian Grafik adalah skala yang mendaftarkan sejumlah ciri dan kisaran kinerja untuk masing-masingnya. Karyawan kemudian dinilai dengan mengidentifikasi skor yang paling baik menggambarkan tingkat kinerja untuk masing-masing ciri. Teknik skala penilaian grafik ini paling sederhana dan paling populer untuk menilai kinerja karyawan.

Nilai pegawai menurut skala di bawah ini.

Nama Karyawan _____
 Departemen _____
 Tanggal _____
 Nama Penilai _____

| Unsur yang Dinilai | Amat Baik 5 | Baik 4 | Sedang 3 | Cukup 2 | Kurang 1 |
|--------------------|----------------|-----------|-------------|------------|-------------|
| 1. Inisiatif | | | | | |
| 2. Kehadiran | | | | | |
| 3. Kerja sama | | | | | |
| 4. Kuantitas kerja | | | | | |
| 5. Kualitas kerja | | | | | |
| 6. | | | | | |
| 7. | | | | | |
| Nilai | + | + | + | + | + |
| Total Nilai | | | | | |

Gambar 3.1

b. Metode Peringkat Alternasi

Metode Peringkat Alternasi adalah metode dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik ke yang terjelek berdasarkan ciri tertentu. Karena biasanya lebih mudah untuk membedakan antara karyawan paling jelek dan paling baik daripada menyusun mereka dalam peringkat.

Alternation Ranking Scale (Alternasi Peringkat Skala)

ALTERNATION RANKING SCALE

For the Trait: _____

For the trait you are measuring, list all the employees you want to rank. Put the highest-ranking employee's name on line 1. Put the lowest-ranking employee's name on line 20. Then list the next highest ranking on line 2, the next lowest ranking on line 19, and so on. Continue until all names are on the scale.

| | |
|--------------------------|-----------|
| Highest-ranking employee | |
| 1. _____ | 11. _____ |
| 2. _____ | 12. _____ |
| 3. _____ | 13. _____ |
| 4. _____ | 14. _____ |
| 5. _____ | 15. _____ |
| 6. _____ | 16. _____ |
| 7. _____ | 17. _____ |
| 8. _____ | 18. _____ |
| 9. _____ | 19. _____ |
| 10. _____ | 20. _____ |
| Lowest-ranking employee | |

Figure 9-6
9-21

© 2011 Sigit. All rights reserved.

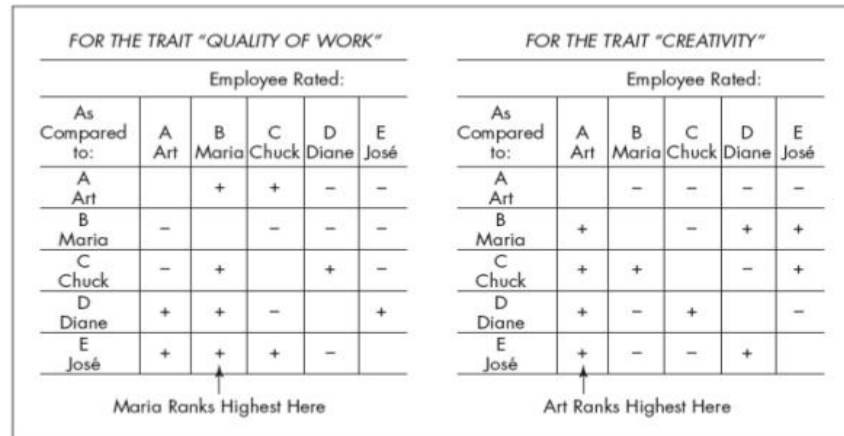
Gambar 3.2

c. Metode Perbandingan Berpasangan

Metode perbandingan berpasangan ini memeringkatkan karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana karyawan yang lebih baik dari pasangannya.

Ranking Employees by the Paired Comparison Method

(Peringkat Karyawan dengan Metode Perbandingan Pasangan)



Note: + means "better than." - means "worse than." For each chart, add up the number of 1's in each column to get the highest-ranked employee.
 (Catatan: + berarti "lebih baik daripada." - Berarti Untuk bagan masing-masing, menambah jumlah 1 dalam setiap kolom untuk mendapatkan karyawan peringkat tertinggi "lebih buruk dari.")

Figure 9-7

9-22

© 2011 Sigit. All rights reserved.

Gambar 3.3

d. Metode Checklist

Metode penilaian checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.

Berilah tanda X pada kolom pelaksanaan untuk uraian kerja dalam tabel.

Nama Karyawan _____
 Departemen _____
 Tanggal _____
 Nama Penilai _____

| Bebot | Uraian | Pelaksanaan |
|-------|-------------------------------------|-------------|
| 6,5 | Bersedia bekerja lembur | |
| 4,0 | Memelihara tempat kerja dengan baik | |
| 3,9 | Bersedia membantu pegawai lain | |
| 4,3 | Melakukan perencanaan kerja | |
| 3,5 | Hadir di tempat kerja tepat waktu | |
| ... | | |
| ... | | |
| 2,0 | Mendengarkan saran rekan kerja | |
| _____ | Total | _____ |

Gambar 3.4

e. Metode Kejadian Kritis

Metode Kejadian Kritis (*Critical incident method*) merupakan metode penilaian yang didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penilai selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan. Metode kejadian kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahan metode ini adalah bahwa para atasan sering tidak minat mencatat kejadian-kejadian kritis atau cenderung mengada-ada, dan bersifat subyektif.

Metode *Critical Incident Technique*

Nama Pegawai _____
 Departemen _____
 Penilai _____
 Periode Tanggal _____ s.d. _____

| Tanggal | Perilaku Positif | Tanggal Negatif | Perilaku |
|----------------------------|------------------|-----------------|----------|
| Pemeliharaan mesin | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| Pengoperasian mesin | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Gambar 3.5

f. Metode Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku

Metode Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku (*BARS: behaviorally anchored rating scale*) adalah suatu metode penilaian

yang bertujuan mengkombinasikan manfaat dari insiden kritis dan penilaian berdasarkan kuantitas dengan menjangkarkan skala berdasarkan kuantitas pada contoh-contoh naratif spesifik dari kinerja yang baik dan kinerja yang buruk.

g. Metode Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBO)

Manajemen berdasarkan sasaran (MBO, *Management By Objectives*) menuntut manajer untuk mendapatkan tujuan spesifik yang dapat diukur pada masing-masing karyawan dan selanjutnya membahas kemajuannya ke arah tujuan-tujuan yang dicapai. Akan tetapi istilah MBO hampir selalu merujuk kepada satu program penilaian penetapan tujuan di seluruh organisasi yang koomprehensif yang terdiri dari enam langkah :

1. Tetapkan tujuan organisasi.
2. Tetapkan tujuan departemental.
3. Bahaslah tujuan-tujuan departemen.
4. Tetapkanlah hasil-hasil yang diharapkan.
5. Tinjauan kinerja: ukurlah hasil.
6. Sajikanlah umpan balik.

Masalah yang harus dihindari dari dalam menggunakan MBO, antara lain:

1. *Penetapan tujuan yang tidak jelas dan tidak bisa diukur.* Suatu tujuan seperti “akan melakukan tugas pelatihan yang lebih baik” tidak bisa dipakai. Di pihak lain, “akan mempromosikan empat karyawan sepanjang tahun” merupakan sebuah saran yang dapat diukur.
2. *Menghabiskan waktu.* Menghabiskan waktu untuk menetapkan tujuan, mengukur kemajuan, dan memberikan umpan balik dapat membutuhkan beberapa jam per karyawan per tahun, lebih dari waktu yang sudah dihabiskan untuk melakukan penilaian masing-masing orang.

3. *Menetapkan tujuan dengan bawahan kadang-kadang berubah menjadi semacam tarik tambang.*

3.2.4 KPI (Key Performance Indicator)

Key Performance Indicator = Indikator Kinerja Kunci. Key Performance Indicator merupakan Indikator yang memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan target kerja yang telah kita tetapkan. Indikator KPI harus bersifat terukur. Harus bisa dihitung/diukur. Indikator Key Performance Indicator juga merujuk pada hasil kerja kita (output kerja). Ukuran keberhasilan harus menunjukkan indikator kinerja yang jelas, spesifik dan terukur (measurable). Ukuran keberhasilan harus dinyatakan secara eksplisit dan rinci sehingga menjadi jelas apa yang diukur. Biaya untuk mengidentifikasi dan memonitor Ukuran Keberhasilan sebaiknya tidak melebihi nilai yang akan diketahui dari pengukuran tersebut. Hindari pengukuran yang berlebihan yang tidak banyak memberi nilai tambah

Secara periodik (setahun sekali) Nilai Key Performance Indicator dihitung oleh pegawai dan atasannya. Dalam pengisian tabel Key Performance Indicator, pegawai dan atasan harus memberikan tandatangan persetujuan pada kolom yang sudah ada di lembar penilaian. Selain itu, dalam proses pengisian itu peran aktif dari para atasan sangat diharapkan sehingga proses pengembangan kinerja dapat berjalan dengan optimal. Diharapkan agar atasan melakukan pertemuan secara periodik (misal setiap bulan) dan mengumpulkan semua anak buahnya untuk membahas pencapaian Key Performance Indicator dari masing-masing staf. Pengelolaan kinerja SDM merupakan salah satu faktor terpenting dalam kemajuan bisnis perusahaan. Diharapkan sistem Key Performance Indicator yang diterapkan akan mampu mendorong kinerja pegawai secara berkesinambungan. Pada gilirannya, hal ini juga akan ikut membantu peningkatan kinerja bisnis perusahaan secara berkelanjutan.

3.2.5 Kendala Dalam Pelaksanaan Penilaian Kinerja Karyawan

- a. *Halo Effect*. Kemungkinan timbulnya halo effect adalah suatu permasalahan yang harus dapat diatasi dalam proses penilaian. Umumnya penilai cenderung menilai karyawan baik atau jelek atas dasar pengamatannya yang sungguh-sungguh karena mengetahui dengan pasti.
- b. *Standar kinerja yang tidak jelas*. Penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi, sebagai gantinya masukkan ungkapan-ungkapan deskriptif yang mendefinisikan masing-masing ciri dan apa yang dimasukkan dengan standar-standar seperti “baik” atau “tidak memuaskan”.
- c. *Kecenderungan Sentral*. Satu kecenderungan untuk menilai semua karyawan dengan cara yang sama seperti menilai semua pada tingkat rata-rata.
- d. *Terlalu longgar atau terlalu keras*. Masalah yang terjadi ketika seorang penyelia berkecenderungan untuk menilai semua bawahan yang tinggi ataupun rendah.
- e. *Prasangka (Bias)*. Kecenderungan untuk mengikuti perbedaan individual seperti usia, ras, dan jenis kelamin untuk mempengaruhi tingkat penilaian yang diterima para karyawan.

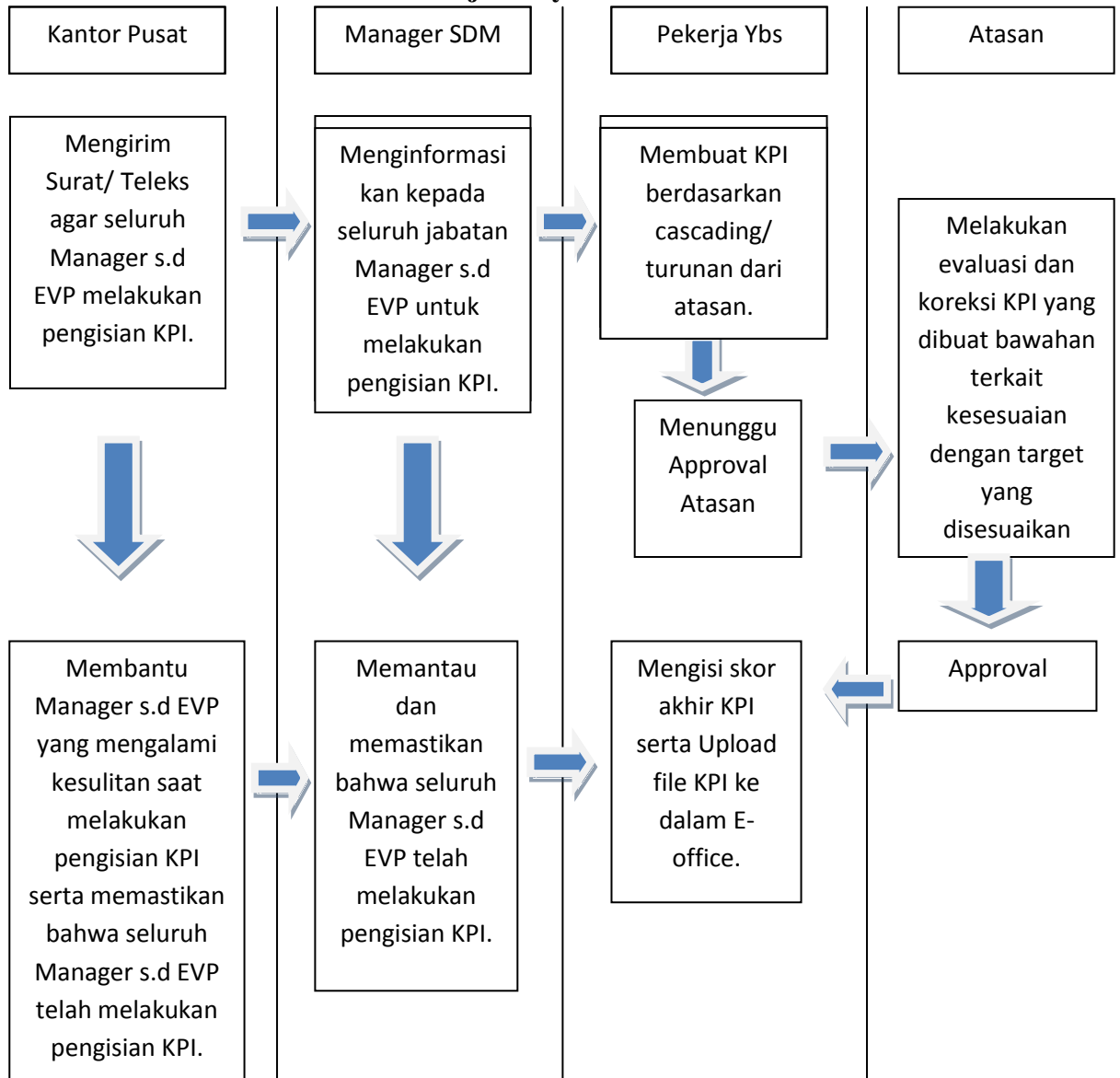
3.3 Sistem Penilaian Kinerja PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang

3.3.1 Metode Penilaian Kinerja

Metode yang digunakan PT Kereta Api Indonesia (Persero) DAOP IV Semarang adalah metode skala grafik, karena menilai berdasarkan kriteria atau tugas tugas pokok yang sudah ditentukan dan menggunakan KPI. Penilaian ini dilaksanakan satu tahun sekali melalui E-Office PT Kereta Api Indonesia (Persero). Untuk pelaksanaannya menggunakan sistem yang terkomputerisasi. Yang menilai karyawan adalah karyawan yang memiliki

bawahan seperti jabatan Manager s.d EVP (*Executive Vice President*) dengan mengisi KPI (*Key Performane Indicator*).

3.3.2 Prosedur Penilaian Kinerja Karyawan



Gambar 3.6

Keterangan dari Gambar prosedur tersebut adalah:

1. Kantor Pusat yang berkedudukan di Bandung mengirim Surat/ Telegram ke Daerah Operasi ataupun Devisi Regional yang ditujukan

kepada Manager SDM agar Seluruh Manager s.d EVP (*Executive Vice President*) melakukan pengisian KPI.

2. Setelah kantor daop dan divre menerima surat/telegram dari kantor pusat, Manager SDM menginformasikan kepada seluruh jabatan manager s.d EVP (*Executive Vice President*) untuk melakukan pengisian KPI.
3. Seluruh jabatan manager membuat KPI berdasarkan cascading/turunan dari atasannya. Indikator penilaian sesuai dengan tupoksi pekerja yang akan dinilai.
4. Para jabatan Manager s.d EVP (*Executive Vice President*) menunggu persetujuan untuk KPI dari atasan.
5. EVP (*Executive Vice President*). melakukan evaluasi dan koreksi KPI yang dibuat oleh bawahan terkait kesesuaian dengan target yang disesuaikan dan akan disetujui.
6. Kantor pusat membantu para jabatan Manager s.d EVP (*Executive Vice President*) yang mengalami kesulitan dalam pengisian KPI serta memastikan seluruh Jabatan Manager s.d EVP (*Executive Vice President*) telah melakukan penilaian.
7. Manager SDM memantau dan memastikan bahwa seluruh jabatan Manager s.d EVP (*Executive Vice President*) telah melakukan pengisian KPI.
8. Setelah KPI disetujui oleh atasan (EVP) para jabatan Manager s.d EVP (*Executive Vice President*). mengisi skor akhir KPI serta upload file KPI ke dalam E-Office.

3.3.3 Key Performance Indicator (KPI)

Sistem penilaian kinerja Karyawan pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV Semarang menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*) yang sudah terkomputerisasi.

Aspek –Aspek KPI pada PT Kereta Api Indonesia (Persero) Daop IV antara lain:

- a. Financial
- b. Customer Service
- c. Business Process
- d. Learning & Growth

Contoh KPI pada PT Kereta Api Indonesia terlampir di lampiran.

3.3.4 Hasil Penilaian

Hasil dari penilaian kinerja pegawai tersebut kemudian di Up-load ke akun E-office masing-masing pegawai, sehingga pegawai dapat mengetahui hasilnya. Hasil penilaian tersebut dapat mempengaruhi jabatan karyawan, apakah akan naik atau tidak jabatan tersebut. Namun tidak hanya hasil penilaian kinerja saja yang dapat mempengaruhi jabatan karyawan diantaranya pelatihan-pelatihan selama menjadi pegawai PT Kereta Api Indonesia (Persero), penghargaan,dll.

Setelah penilaian, karyawan diharapkan mendapatkan peningkatan dalam motivasi untuk bekerja, serta dapat memperbaiki kekurangan dan mengembangkan kemampuannya. PT. KAI juga memberikan pelatihan dan pengembangan bagi karyawannya. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan berbeda-beda bagi setiap tingkatan dan posisi karyawan. Seperti, pada karyawan baru diberikan pelatihan untuk pembentukan pribadi yang berpola pikir efektif dan memiliki motivasi yang tinggi.

3.3.5 Kendala dalam Penilaian

Dalam melakukan penilaian kinerja pegawai pasti ada kendala yang dihadapi, kendala yang dihadapi PT Kereta Api Indonesia (Persero) dalam melakukan penilaian adalah prosedur penilaian kinerja pegawai berubah sesuai Surat Keputusan dari Direksi yang minimal diubah dalam waktu satu tahun. Pegawai yang akan melakukan penilaian terkadang kesulitan atau kebingungan dengan prosedur yang baru karena kurangnya kemampuan dari pekerja dalam mengoperasikan E-Office dan sebelumnya tidak diadakan sosialisasi mengenai prosedur penilaian kinerja yang baru.

3.3.6 Cara Penyelesaian Kendala

Kantor pusat membantu Penilai yang mengalami kesulitan dalam melakukan pengisian KPI (*Key Performance Indicator*) dengan cara contact person dan diadakan sosialisasi mengenai prosedur penilaian kinerja karyawan yang baru.

