

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Hakikat Teknologi Kinerja Manusia

1. Pengertian Teknologi Kinerja

Teknologi kinerja (*human performance technology*) adalah istilah terkait teknologi pendidikan atau teknologi pembelajaran yang mulai muncul sekitar tahun 1980-an. Teknologi kinerja manusia kemudian berevolusi dari teknologi instruksional sebagai suatu bidang studi dengan mengacu pada perspektif para praktisi yang mengatakan bahwa instruksional bukanlah satu-satunya solusi untuk semua masalah kinerja. Sejak saat itulah muncul berbagai definisi mengenai arti dari teknologi kinerja. Harless dalam Geiss (1986) mendefinisikan teknologi kinerja sebagai berikut :

“Human performance technology is defined as .the process of selection, analysis, design, development, implementation, and evaluation of programs to most cost-effectively influence human behavior and accomplishment.”¹

¹ Dewi Salma Prawiladilaga, *Wawasan Teknologi Pendidikan*. (Jakarta: Prenada Kencana group, 2012) h.162

Berdasarkan definisi tersebut Harless menjelaskan bahwa Teknologi kinerja manusia merupakan sebuah proses seleksi, analisis, perancangan, pengembangan, implementasi, dan evaluasi program yang paling efektif untuk mempengaruhi perilaku dan prestasi manusia. Dalam definisi ini dapat dilihat bahwa Harless menekankan pada kata paling efektif, hal ini menunjukkan bahwa dalam melakukan serangkaian proses dari mulai seleksi, analisis, perancangan, pengembangan, implementasi dan evaluasi harus memperhatikan unsur keefektifan. Adapun definisi lain menurut International Society for Performance Improvement (ISPI, 2015) yang merupakan salah satu organisasi profesi yang bergerak dibidang Human Performance Technology merumuskan teknologi kinerja sebagai, "A systematic approach to improving productivity and competence, uses a set of methods, and procedures-and a strategy for solving problems-for realizing opportunities related to the performance of people."² Dalam definisi menurut ISPI menjelaskan bahwa teknologi kinerja merupakan sebuah pendekatan sistematis untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi. Dalam meningkatkan kinerja dan kompetensi tersebut digunakan serangkaian metode, prosedur dan strategi untuk

²Dewi Salma Prawiladilaga, Loc.it

memecahkan masalah serta melihat peluang yang berkaitan dengan kinerja manusia. Definisi lain terkait teknologi kinerja dikemukakan oleh Langdon (1991), yang mengatakan bahwa teknologi kinerja merupakan :

“Systematic application of identifying that a need exists to establish, maintain, extinguish, or improve performance in an individual or organization, defining the need; identifying, implementing, and networking appropriate interventions, and validating that the results are true improvements.”³

Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh Langdon teknologi kinerja dapat dilihat sebagai penerapan sistematis untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja dengan serangkaian prosedur mulai dari menentukan kebutuhan; mengidentifikasi, menerapkan, dan menghubungkan dengan intervensi yang tepat. Dari ketiga definisi tersebut dapat dilihat adanya persamaan bahwa teknologi kinerja berfokus pada perbaikan dan peningkatan kinerja manusia. Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja maka diperlukanlah peran teknologi kinerja yang didalamnya terdapat serangkaian metode untuk pemecahan masalah serta dapat memberikan solusi berupa

³ Dewi Salma Prawiladilaga, Loc.it

intervensi yang sesuai sehingga membantu tercapainya tujuan organisasi.

B. Hakikat Analisis Kinerja

1. Pengertian Analisis

Analisis menurut kamus bahasa Indonesia adalah proses pencarian jalan keluar yang berangkat dari dugaan akan kebenarannya. Selain itu menurut kamus bahasa Indonesia analisis juga dapat berarti penyelidikan terhadap suatu peristiwa untuk mengetahui keadaan yang sebenarnya.⁴

Pengertian analisis berdasarkan teori yang kemukakan oleh Komaruddin, analisis merupakan suatu kegiatan berpikir untuk menguraikan suatu keseluruhan menjadi komponen-komponen sehingga dapat mengenal tanda-tanda komponen, hubungannya satu sama lain dan fungsi masing-masing dalam suatu keseluruhan yang padu.⁵

Berdasarkan definisi diatas dapat dilihat bahwa kajian terhadap teori analisis didasarkan pada filosofi atau pemecahan masalah yaitu proses atau mengenali perbedaan antara apa yang sedang terjadi (kondisi aktual) dan apa yang seharusnya terjadi atau

⁴ KBBI, (<http://kbbi.web.id/analisis>), diakses pada tanggal 18 Oktober 2017.

⁵ Komaruddin, *Ensiklopedia Manajemen : edisi kedua*, (Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1994), hal. 31

inginkan (kondisi ideal), dan merancang cara untuk mempersempit kesenjangan antara keduanya. Adapun dalam pelaksanaannya, analisis melibatkan semua kegiatan yang terkait dengan mengenali adanya masalah (perbedaan antara apa yang sedang terjadi dan apa yang kita inginkan terjadi), penyebab dan konsekuensinya, serta mengklasifikasikan masalah dalam hal memilih jenis intervensi apa yang mungkin dapat digunakan untuk mempersempit jarak.

2. Pengertian Kinerja

Menurut The Scriber dalam kamus Bantam Englis Dictionary (1979), Istilah kinerja (*performance*) berasal dari kata *to perform* yang memiliki arti melakukan, menjalankan dan melaksanakan.⁶

Adapun American Society of Traininig & Development (ASTD) mendefinisikan kinerja sebagai faktor-faktor seperti budaya, misi, alur kerja, tujuan, lingkungan, pengetahuan dan keterampilan yang saling bekerja sama untuk menghasilkan sesuatu yang berharga. Dengan kata lain kinerja berfokus pada pencapaian *output* atau hasil.⁷ Sementara bagi organisasi ISPI, rumusan kinerja sederhana

⁶ Ismail Nawawi Uha, *Budaya Organisasi Kepemimpinan & Kinerja: Proses Terbentuk, Tumbuh Kembang, Dinamika, dan Kinerja Organisasi*, (Jakarta:Kencana Prenadamedia Group, 2013), hal. 211

⁷ Janice Dent and Phil Anderson, *Fundamental of HPI : Performance*, (United States : ASTD, 2000), hal.1

yaitu menyangkut kegiatan dan hasil yang terukur, *activities and measurable outcomes*.⁸

Adapun definisi lain menurut Bernardin dan Russel (1993) yang mengatakan bahwa kinerja merupakan pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.⁹

Berdasarkan definisi-definisi tersebut peneliti kemudian menyimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil dari beberapa faktor yang saling bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang dilaksanakan dalam periode waktu tertentu.

Geary Rummler, menunjukkan bahwa kinerja terjadi pada tiga tingkatan yaitu :¹⁰

a. Tingkat organisasi

Tingkat organisasi menetapkan keadaan yang diperlukan untuk tingkat kinerja lainnya. Ketika kinerja tidak optimal, periksa dulu budaya organisasi, kebijakan, misi, sasaran, dan strategi operasi. Faktor-faktor ini menggambarkan batas-batas dimana kita mendefinisikan proses dan pekerjaan.

⁸ Dewi Salma Prawiradilaga, *op.cit.*, hal.170

⁹ Ismail Nawawi Uha, *Op.cit.* 213

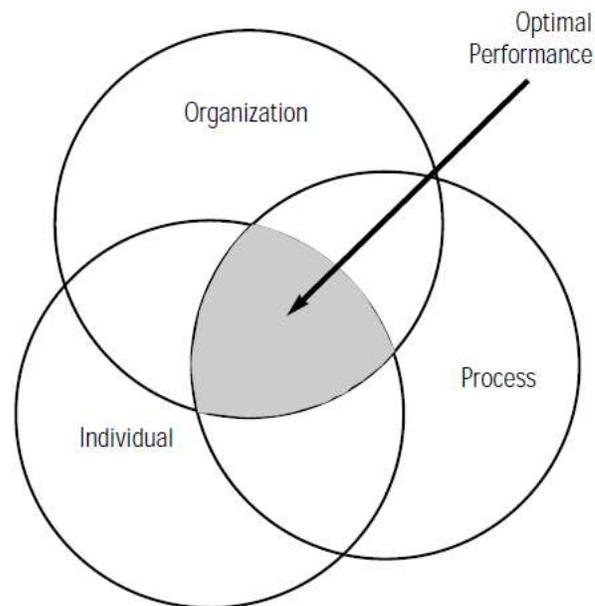
¹⁰ Janice Dent and Phil Anderson, *loc.it*

b. Tingkat proses

Tingkat proses adalah di mana pekerjaan yang sebenarnya dapat diselesaikan. Ketika kinerja tidak optimal, periksa faktor-faktor seperti alur kerja, desain pekerjaan, input dan output yang dibutuhkan, dan prosedur manajemen kinerja untuk melihat apakah proses ini benar-benar berfungsi dan mendukung tujuan organisasi.

c. Tingkat individu

Individu dalam organisasi mempengaruhi proses. Ketika kinerja tidak optimal, tentukan apakah tujuan kinerja individu, pengetahuan dan keterampilan, lingkungan kerja, ketersediaan alat pendukung, pelatihan, dan dukungan umpan balik mendukung proses.



Gambar 2.1 Level dari Kinerja

Ketiga level kinerja ini saling terkait satu sama lain. Jika terjadi masalah pada salah satunya maka akan mempengaruhi kinerja yang lain.

3. Pengertian Analisis Kinerja

Analisis kinerja merupakan langkah awal dalam peningkatan kinerja/ HPT Model yang berfungsi sebagai akar dari keseluruhan sistem peningkatan kinerja yang berfokus pada proses analisis yang sistematis dan menyeluruh meliputi analisis organisasi, analisis lingkungan, dan analisis kesenjangan yang menjadi dasar

untuk meningkatkan kinerja di tingkat organisasi, proses, dan pekerja. Adapun definisi analisis kinerja menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut :

Rosenberg (1996) mendefinisikan analisis kinerja sebagai proses untuk mengidentifikasi persyaratan kinerja organisasi dan membandingkannya dengan tujuan dan kapabilitasnya.¹¹ Adapun pendapat lain menurut Rosset yang mengatakan bahwa :

“Performance analysis (PA) is partnering with clients and customers to help them define and achieve their goals. PA involves reaching out for several perspectives on a problem or opportunity; determining any and all drivers toward or barriers to successful performance; and proposing a solution system based on what is learned, not on what is typically done.”¹²

Dalam definisinya, Rosset menjelaskan bahwa analisis kinerja merupakan suatu proses untuk melihat suatu masalah dan peluang dari berbagai macam perspektif dengan cara bekerja sama dengan pihak klien maupun pelanggan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Analisis kinerja juga mencakup identifikasi faktor-faktor yang dapat mendorong maupun menghambat kinerja dan kemudian mengusulkan sistem solusi berdasarkan masalah yang telah dipelajari, bukan pada apa yang biasanya dilakukan.

¹¹ William J. Rothwell, *ASTD Models for Human Performance Improvement: Roles, Competencies, and Outputs* (USA : American Society for Training and Development (ASTD), 1999) h.6

¹²Allison Rossett, *First Things Fast: A Handbook for Performance Analysis, Second Edition* (San Francisco :Pfeiffer, 2009)h.20

Sedangkan menurut Prawiradilaga, analisis kinerja dimulai dengan mengembangkan pertanyaan mengapa terjadi penurunan kinerja organisasi. Kesenjangan dalam analisis kinerja tidak mengacu pada kompetensi karyawan atau kemampuan karyawan akan tetapi kesenjangan mengacu kepada visi dan misi organisasi yang terkendala oleh berbagai faktor. Adapun pengertian kesenjangan adalah perbedaan antara rumusan visi dan misi dan hal-hal yang belum tercapai oleh organisasi dalam melaksanakan visi dan misi. Analisis kinerja dilaksanakan dalam rangka menentukan intervensi yang tepat untuk mengatasi kesenjangan kinerja (umum) dengan membandingkan kinerja ideal atau impian dengan kinerja yang ada. Dalam pelaksanaannya Analisis kinerja meliputi analisis keseluruhan komponen dalam organisasi seperti sistem-sistem organisasi, manajemen, fisik atau infrastruktur, serta SDM berikut sistem sosial.¹³

Adapun pendapat lain menurut Jean Barbazette, analisis kinerja atau yang biasa disebut analisis kesenjangan adalah melihat kinerja aktual karyawan dan mengidentifikasi apakah karyawan bekerja sesuai dengan ekspektasi. Tujuan dari analisis kinerja adalah untuk mengidentifikasi penyebab terjadinya penurunan

¹³ Prawiradilaga, loc.it. 170

kinerja sehingga dapat menentukan tindakan apa yang tepat untuk memperbaikinya.¹⁴

Dari beberapa definisi diatas peneliti melihat adanya persamaan pada kata “kesenjangan”, “faktor penyebab”, dan “solusi/intervensi”. Berdasarkan hal tersebut maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa analisis kinerja adalah proses untuk melihat kesenjangan kinerja yang disebabkan oleh beberapa faktor dan bertujuan untuk menentukan intervensi yang dapat mengatasi kesenjangan tersebut.

Proses Analisis diawali dengan mengidentifikasi tantangan atau masalah dengan menganalisis keseluruhan komponen dalam organisasi sebelum mencoba untuk memperbaikinya melalui analisis sebab atau peluang. Selanjutnya tugas praktisi HPT adalah menentukan intervensi atau kombinasi intervensi apa yang akan menutup kesenjangan, sehingga sesuai dengan tingkat kinerja yang diinginkan.

Analisis kinerja menjadi sangat penting karena dapat membantu mengidentifikasi apa yang menyebabkan terjadinya suatu masalah atau potensi apa yang dimiliki oleh organisasi untuk berinovasi. Sulit untuk memperbaiki suatu masalah jika tidak ada kesepakatan

¹⁴ Jean Barbazette, *Training Needs Assessment Method, Tools, and Techniques* (San fansisco : Pfeiffer, 2006) h.17

mengenai apa masalahnya. Analisis kinerja juga merupakan studi pendahuluan mengenai situasi yang dapat membantu dalam menentukan apakah dan kapan pelatihan dibutuhkan, dan apakah penilaian kebutuhan pelatihan yang lebih rinci diperlukan.¹⁵

Dalam melakukan analisis kinerja terdapat 5 prinsip yang harus diperhatikan, yaitu sebagai berikut :¹⁶

1. Mempelajari konteks sebelum melakukan tindakan peningkatan kualitas dari apa yang kita lakukan.
2. Penggabungan beberapa sumber menghasilkan program yang lebih baik daripada sebuah pendekatan yang mengandalkan sumber yang lebih sedikit, seperti eksekutif atau ahli.
3. Menyimpulkan data yang diperoleh secara umum untuk menentukan apa yang harus dilakukan.
4. Pendekatan analisis yang sistematis baik bagi individu dan individu organisasi.
5. Pendekatan sistemik terhadap solusi baik untuk individu dan individu organisasi.

¹⁵ Allison Rosset, Op.cit hal 31

¹⁶ Allison Rosset, Op.cit hal 36

4. Model Analisis Kinerja

Dalam konsep analisis kinerja terdapat model-model yang di jadikan sebagai acuan atau langkah-langkah yang harus dilakukan. Pengertian model menurut Briggs (1987), model didefinisikan sebagai seperangkat prosedur yang berurutan untuk mewujudkan suatu proses, seperti penilaian suatu kebutuhan, pemilihan media, dan evaluasi.¹⁷

Adapun pengertian lain menurut Prawiradilaga, Istilah model dapat diartikan sebagai tampilan grafis, prosedur kerja yang teratur atau sistematis, serta mengandung pemikiran bersifat uraian, atau penjelasan berikut saran.¹⁸ Sejalan dengan Briggs yang mengatakan bahwa model merupakan sebuah prosedur, prawiradilaga dalam bukunya prinsip desain pembelajaran menambahkan bahwa dalam prosedur kerja yang teratur atau sistematis terdapat pemikiran yang bersifat uraian atau penjelasan yang menunjukkan bahwa suatu model menyajikan informasi yang dibangun atas dasar teori-teori.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa model merupakan seperangkat prosedur yang berisi uraian informasi yang digunakan

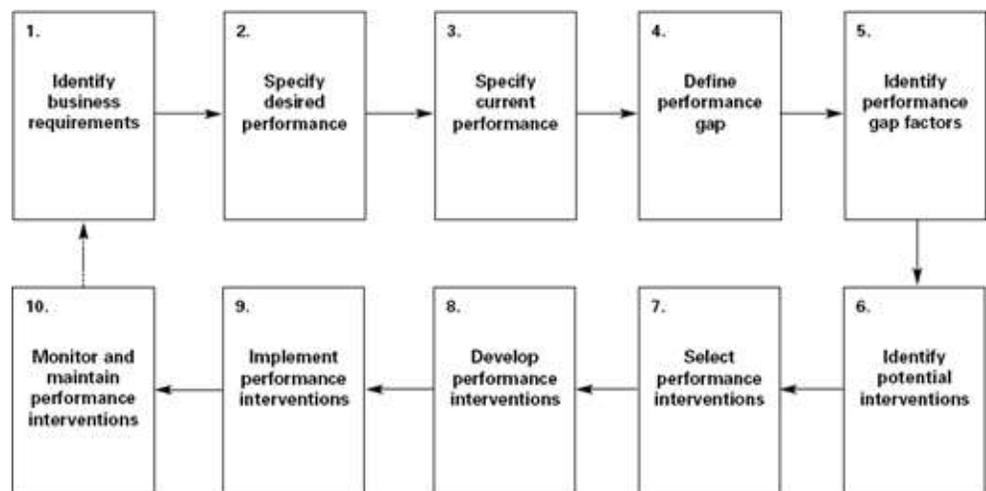
¹⁷ Zulkifli L, *Psikologi Perkembangan* (Bandung: Remaja Rosdakarya,2002), h.65

¹⁸ Dewi Salma Prawiradilaga, *Prinsip Desain Pembelajaran* (Jakarta : Prenada, 2008) h.33

untuk menciptakan keefektifan dan keefisienan. Adapun model-model dalam Analisis Kinerja adalah sebagai berikut :

a. Model Engineering Effective Performance (EEP) oleh ASTD

Dalam buku yang berjudul *Beyond Training Ain't Performance*, American Society for Training & Development (ASTD) merumuskan sebuah model yang dinamakan Engineering Effective Performance (EEP). Model ini juga mengadopsi penerapan dari model front-end analisis. Adapun model analisis kinerja EEP ini terdiri dari 10 tahapan.¹⁹



Gambar 2.2 Model Engineering Effective Performance (EEP)

¹⁹ Harold D. Stolovitch dan Erica J. Keeps, *"Beyond Training Ain't Performance Fieldbook"* (USA : ASTD, 2006) h.43

- 1. Mengidentifikasi kebutuhan bisnis.** Dalam mengidentifikasi kebutuhan bisnis harus dirumuskan dengan jelas dan tidak ambigu serta adanya kerjasama dengan para pemangku kepentingan yang ada di organisasi. Hal ini dikarenakan rumusan kebutuhan bisnis harus sejalan dengan visi, misi, tujuan dan strategi organisasi sehingga rumusan tersebut benar-benar hal yang memang dibutuhkan dalam organisasi.
- 2. Menentukan kinerja yang diinginkan.** Kinerja yang diinginkan biasa disebut kinerja ideal. Kinerja ideal merupakan kinerja yang diharapkan ada pada diri individu. Dalam merumuskan kinerja yang diinginkan harus jelas dan terukur serta dapat mendukung tercapainya visi dan misi perusahaan.
- 3. Menentukan kinerja saat ini.** Kinerja saat ini atau yang biasa disebut kinerja aktual adalah kinerja yang sekarang ada pada diri individu.
- 4. Menentukan kesenjangan kinerja.** Menentukan kesenjangan kinerja yaitu membandingkan antara kinerja ideal dan aktual. Kesenjangan yang teridentifikasi dianggap sebagai masalah yang harus diatasi.

- 5. Mengidentifikasi faktor kesenjangan kinerja.** Setelah mengetahui kesenjangan-kesenjangan yang ada, penting untuk mengetahui penyebab-penyebab terjadinya kesenjangan tersebut apakah penyebab tersebut terkait keterampilan, motivasi, maupun kondisi lingkungan kerja. Mengidentifikasi faktor penyebab kesenjangan akan berguna dalam tahap mengidentifikasi intervensi-intervensi yang dapat digunakan untuk menyelesaikan kesenjangan tersebut.
- 6. Mengidentifikasi potensial intervensi.** Dalam mengidentifikasikan potensial intervensi perlu diperhatikan jenis kesenjangan dan faktor penyebab masalah agar intervensi-intervensi yang direkomendasikan sesuai dan dapat memecahkan kesenjangan yang ada.
- 7. Memilih intervensi.** Setelah mengidentifikasikan beberapa potensial intervensi selanjutnya memilih intervensi yang dianggap sebagai intervensi yang paling tepat. Dalam memilih intervensi harus diperhatikan tingkat keefektifan dan efisiensi.
- 8. Mengembangkan intervensi.** Setelah memilih satu intervensi yang dirasa paling efektif, selanjutnya intervensi

tersebut dikembangkan. Dalam mengembangkan intervensi perlu dilakukan analisis kebutuhan terlebih dahulu agar pengembangan intervensi tersebut sesuai dengan kebutuhan dan tujuan yang akan dicapai.

9. Mengimplementasikan intervensi. Tujuan dari diterapkannya intervensi yang sudah dipilih dan dikembangkan adalah untuk mengetahui apakah intervensi tersebut dapat memberikan dampak dalam mengatasi kesenjangan kinerja yang merupakan hasil dari analisis kinerja.

10. Memantau dan memelihara intervensi. Tahap ini dimaksudkan untuk memastikan bahwa intervensi berjalan dengan efektif dan dapat digunakan secara berkelanjutan.

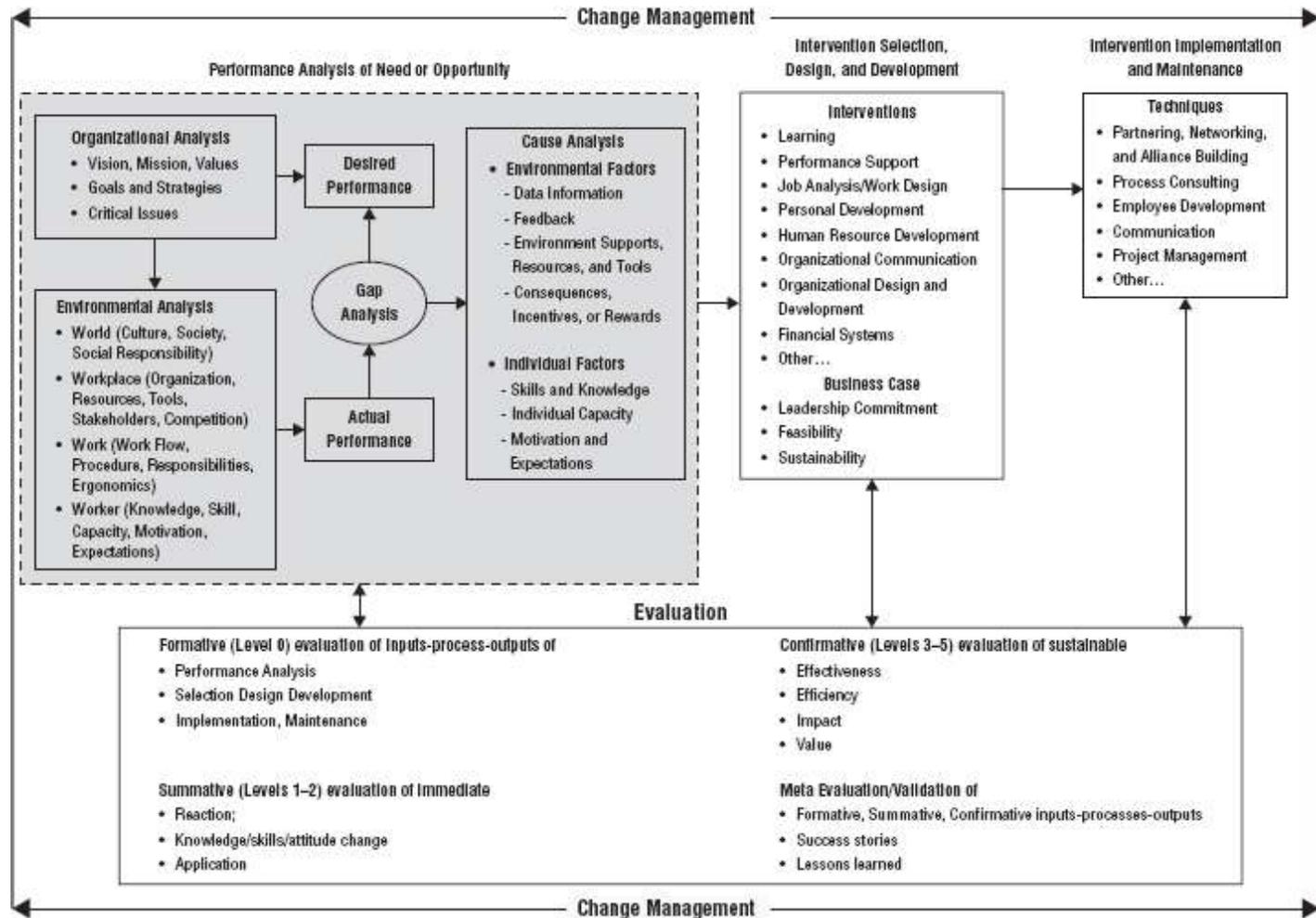
Terkait dengan analisis kinerja yang akan dilakukan, jika peneliti menggunakan model ini, peneliti hanya melakukan 5 dari 10 tahap analisis. Peneliti tidak melakukan analisis tahap 1 yaitu analisis kebutuhan bisnis dikarenakan fokus penelitian ini adalah pada kinerja SDM yakni fasilitator dan bukan kinerja organisasi secara keseluruhan. Tahap 7 hingga tahap 10 juga tidak dilakukan mengingat tujuan dari analisis kinerja yaitu

hanya sampai pada merekomendasikan intervensi. Proses pemilihan, pengembangan dan implementasi serta pemeliharaan dikembalikan lagi kepada perusahaan yang nantinya akan disesuaikan dengan kebijakan yang ada dalam perusahaan tersebut.

b. Model HPT (ISPI)

Salah satu model yang dikembangkan oleh organisasi International Society for Performance Improvement (ISPI). Adalah model HPT (*Human Performance Technology*) tahun 2012. Model ini memiliki prinsip bahwa keberadaan teknologi kinerja dalam rangka membantu suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja melalui pendekatan peningkatan kinerja karyawan dengan cara yang tepat. Model ini bertumpu pada dua kerangka analisis makro, yaitu analisis kesenjangan dan analisis penyebab.²⁰

²⁰ Dewi Salma Prawiradilaga, *op.cit.*, hal.170



Gambar 2.3 Performance Improvement tahun 2012

Model HPT terdiri dari beberapa tahapan yaitu analisis kinerja, pemilihan, desain dan pengembangan intervensi, Implementasi intervensi dan pemeliharaan dan evaluasi.²¹ Namun pada pembahasan ini peneliti akan fokus mengkaji tahap analisis kinerja. Dalam model HPT analisis kinerja terdiri dari beberapa tahap yaitu:²²

1. Analisis Organisasi

Analisis organisasi adalah pemeriksaan komponen-komponen yang dibuat oleh rencana strategis. Fase analisis kinerja ini menganalisis visi, misi, nilai, sasaran, strategi, dan masalah bisnis penting organisasi.

- a. Visi. Visi adalah pandangan jangka panjang organisasi tentang keadaan akhir yang diinginkan; Visi adalah deskripsi dari nilai-nilai inti dan prinsip-prinsip yang membuat organisasi itu unik.
- b. Misi. Misi adalah alasan organisasi untuk menjadi, pada dasarnya, dan mengapa itu ada. Misi sebagaimana dinyatakan dalam pernyataan berfungsi untuk memberikan arah dan tujuan dan didorong oleh kekuatan seperti

²¹ Darlene Van Tiem, James L. Moseley, Joan C. Dessinger, *Fundamentals of Performance Improvement: Optimizing Results Through People* (Jakarta: Prenada Kencana group, 2012) h.44

²²

kebutuhan pasar, kemampuan produksi, sumber daya alam, tindakan pengaturan, teknologi, metode distribusi, produk dan layanan yang ditawarkan, dan sejenisnya.

- c. Nilai-nilai. Nilai adalah keyakinan inti yang bertahan lama. Nilai-nilai memimpikan masa depan yang menarik dan memperdalam pandangan ke depan. Mereka memiliki nilai intrinsik untuk organisasi dan bagaimana cara organisasi perlu bersikap masuk akal dalam hal merek, pemasaran, dan penilaian keuangan.
- d. Tujuan. Tujuan mewakili target untuk pencapaian. Mereka harus selaras dengan visi, misi, dan nilai organisasi. Mereka juga perlu didefinisikan secara jelas, relevan, dapat dimengerti, realistis, dan mencerminkan dinamika budaya organisasi.
- e. Strategi. Strategi adalah rencana organisasi untuk mengembangkan bisnis. Strategi diperlukan untuk menentukan posisi pasar, mengidentifikasi dan memelihara pelanggan, bersaing dalam lingkungan global, fokus pada keunggulan kompetitif, mencapai tujuan dan sasaran yang luas, dan sebagainya.

- f. Masalah Kritis. Masalah kritis adalah masalah atau peluang yang menentukan keberhasilan organisasi dan dapat mewakili celah dalam hasil yang harus ditutup.

2. Analisis Lingkungan.

Analisis lingkungan adalah proses yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memprioritaskan realitas yang mendukung kinerja aktual. Analisis lingkungan berfokus pada dukungan lingkungan dari dunia, lingkungan organisasi, lingkungan kerja, pekerjaan, dan pekerja.

- a. Dunia. Analisis lingkungan dunia berfokus pada realitas sosial global yang berdampak pada kinerja organisasi dan manusia dan pada isu-isu budaya yang mempengaruhi kinerja tempat kerja, pekerjaan, dan pekerja. Tujuan utama dari organisasi yang bertanggung jawab di tempat kerja global saat ini adalah untuk waspada tentang dampak sosial yang lebih besar bagi masyarakat dengan memulai inisiatif sosial perusahaan dan terlibat dalam komunitas praktik untuk meningkatkan akuntabilitas.
- b. Tempat kerja. Analisis ini berfokus pada apa yang terjadi di dalam organisasi untuk mendukung kinerja. Adapun yang

termasuk dalam analisis lingkungan adalah alokasi sumber daya, alat, kebijakan, dan informasi.

- c. Kerja. Analisis ini berfokus pada apa yang terjadi pada desain pekerjaan atau tingkat proses. Analisis lingkungan kerja yang kuat mempertimbangkan organisasi kerja, termasuk implikasinya untuk kepuasan pribadi, kemakmuran sosial, dan kesejahteraan sosial.
- d. Pekerja. Analisis pekerja atau pelaku berfokus pada apa yang terjadi dengan karyawan, lebih khusus lagi, pengetahuan, keterampilan, kapasitas, motivasi, dan harapan mereka. Analisis pekerja menemukan apa yang diketahui atau tidak diketahui karyawan, kekuatan fisik atau mental mereka untuk berfungsi dalam pekerjaan, motivasi mereka untuk melakukan pekerjaan, dan harapan mereka tentang melakukan pekerjaan.

3. Mengidentifikasi kesenjangan

Membandingkan antara hasil dari identifikasi kinerja ideal dan kinerja aktual yang telah diperoleh dari tahap sebelumnya.

4. Analisis penyebab

Dalam melakukan analisis penyebab perlu diperhatikan aspek-aspek seperti faktor internal maupun eksternal. Adapun faktor

internal terdiri dari data informasi, feedback, dukungan lingkungan, sumber dan alat, konsekuensi, insentif, dan reward. Sedangkan Individual faktor terdiri dari keterampilan dan pengetahuan, kapasitas individu, motivasi dan ekspektasi.

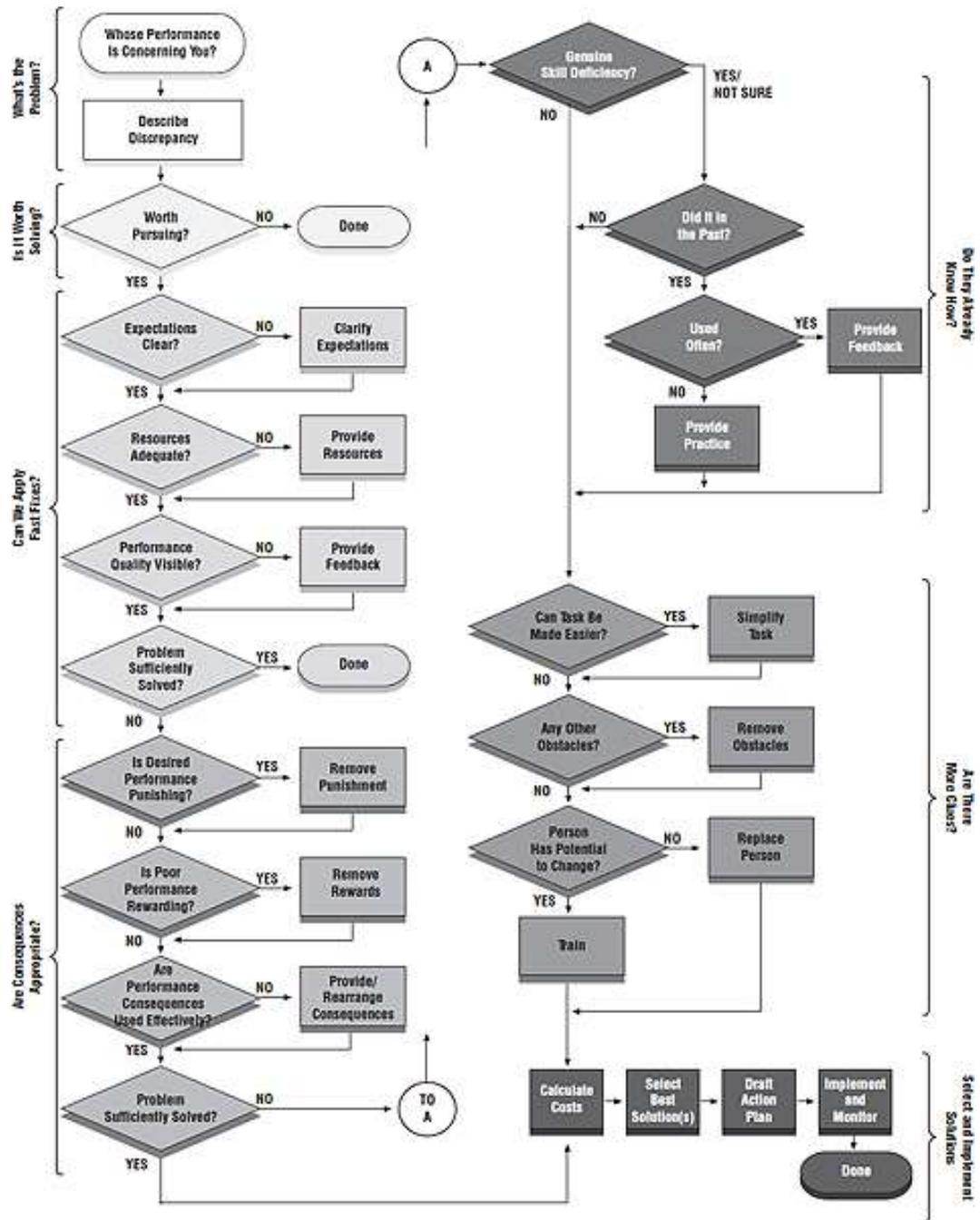
5. Rekomendasi intervensi

Merumuskan rekomendasi intervensi sesuai dengan jenis masalah dan faktor penyebab. Intervensi dapat bersifat instruksional maupun non instruksional.

c. Model Analisis Kinerja Robert F. Mager dan Peter Pipe

Dalam bukunya *Analyzing Performance Problem*, Mager dan Pipe memperkenalkan sebuah model untuk menganalisis masalah kinerja (Mager & Pipe, 1997). Model ini disajikan dalam bentuk *flowchart*/diagram alur komprehensif yang disertai dengan pertanyaan dan petunjuk jawaban sehingga memudahkan dalam memilih solusi yang tepat untuk masalah kinerja²³

²³ Ryan Watkins, Doug Leigh, *Handbook of Improving Performance in the Workplace* : Selecting and Implementing Performance Interventions (Sans Francisco : Pfeiffer, 2010) h.10



Gambar 2.4 Model Robert F. Mager dan Peter Pipe

Dalam model ini terdapat tujuh langkah utama (pertanyaan).

Tabel 2.1 Daftar pertanyaan dalam Model Mager dan Pipe

Tahap 1	Apa masalah kinerja?	Mendesripsikan defisiensi kinerja: Apa yang harus terjadi? Apa yang sebenarnya terjadi?
Tahap 2	Apakah perlu diperbaiki?	Apa yang harus terjadi jika kita tidak melakukan apa-apa?
Tahap 3	Bisakah kita menerapkan perbaikan secara cepat?	Apakah karyawan tahu apa yang diharapkan? Apakah karyawan memiliki alat / peralatan / sumber daya yang dibutuhkan? Apakah karyawan mendapatkan umpan balik atas kinerjanya?
Tahap 4	Apakah konsekuensinya sesuai?	Apakah kinerja yang diinginkan diberi hukuman? Apakah kinerja buruk diberi penghargaan? Apakah konsekuensi kinerja dilaksanakan secara efektif?
Tahap 5	Apakah ada kekurangan keterampilan?	Apakah itu kekurangan keterampilan?

		Mungkinkah karyawan melakukannya di masa lalu? Apakah keterampilan itu sering digunakan?
Tahap 6	Apakah ada penyebab lain?	Bisakah tugas menjadi lebih mudah? Apakah ada hambatan lain? Apakah para karyawan memiliki potensi untuk berubah?
Tahap 7	Solusi mana yang terbaik?	Apakah solusinya layak? Berapa biaya untuk kemungkinan solusi ? Buat daftar dan implementasikan rencana kegiatan

Pada Model Mager dan Pipe langkah pertama adalah dimulai dengan menggambarkan defisiensi kinerja, diikuti oleh pertanyaan apakah masalah tersebut layak untuk diperbaiki (Langkah 2). Dalam mengevaluasi apakah masalah layak diperbaiki atau tidak biasanya mencakup analisis biaya yang efektif mengenai prosedur potensial, yang sangat membantu dalam memecahkan masalah kinerja. Langkah 3 dan 4 menentukan apakah solusi non-pelatihan ada untuk

memecahkan masalah kinerja. Pelatihan adalah solusi opsional, dan seringkali yang paling mahal. Model Mager and Pipe menyatakan bahwa solusi non-pelatihan dapat menghilangkan hambatan kinerja, seperti harapan yang tidak jelas, ukuran kinerja yang tidak jelas, sumber daya yang tidak memadai, dan penghargaan / konsekuensi yang tidak terkait langsung dengan kinerja ideal atau yang diinginkan. Solusi non-pelatihan konsisten dengan faktor lingkungan Gilbert dalam Behavior Engineering Model (BEM). Mager dan Pipe menyebut solusi non-pelatihan ini "fast fix" terhadap masalah kinerja. Selanjutnya, Langkah 5 adalah menentukan apakah ada kebutuhan pelatihan. Hanya kurangnya keterampilan dan pengetahuan yang merupakan faktor pendorong diadakannya pelatihan. Langkah 6 adalah menentukan apakah terdapat faktor penyebab masalah. Langkah 7 adalah menentukan solusi apa yang terbaik untuk menyelesaikan masalah kinerja.

Model Mager dan Pipe memiliki keunggulan dalam memandu analisis sistemik dan sistematis untuk menentukan solusi terhadap masalah kinerja. Model Mager dan Pipe ini juga menekankan efektivitas biaya dalam memecahkan masalah kinerja disetiap langkahnya, seperti menentukan apakah

masalah kinerja layak diperbaiki sama sekali, memilih solusi non-pelatihan yang lebih murah daripada solusi pelatihan, mengidentifikasi solusi yang lebih sederhana.

Berdasarkan ketiga model yang sudah dijelaskan sebelumnya dapat diketahui adanya perbedaan fokus yang diprioritaskan dalam memecahkan masalah kinerja. Adapun perbedaan ketiga model tersebut dapat dilihat dalam tabel berikut ini :

Tabel 2.2 Perbandingan Model Analisis Kinerja

Human Performance Improvement (HPT) oleh ISPI	Model Engineering Effective Performance (EEP) oleh ASTD	Model Mager dan Pipe
<ul style="list-style-type: none"> - Menekankan pada efektifitas pemecahan masalah dengan alur yang sistematis dan aspek yang lebih mendetail. - Setiap tahap terdapat aspek- 	<ul style="list-style-type: none"> - Menekankan pada efektifitas pemecahan masalah dengan alur yang sistematis - Disetiap tahap disertai dengan 	<ul style="list-style-type: none"> - Menekankan dari segi efektifitas biaya dalam memecahkan masalah kinerja disetiap langkahnya. - Model analisis berbentuk

<p>aspek yang diukur sehingga memudahkan dalam menyusun kisi-kisi dan instrument..</p>	<p>petunjuk kerja yang terperinci.</p>	<p>flowchart dalam memandu analisis sistemik dan sistematis yang cukup kompleks.</p>
--	--	--

Berdasarkan tabel perbedaan dari ketiga model yang sudah dijelaskan sebelumnya peneliti memilih untuk menggunakan model *Human Performance Technology* (HPT) oleh ISPI dikarenakan model ini sangat sederhana dan dilengkapi aspek-aspek yang akan dianalisis disetiap tahapannya sehingga memudahkan peneliti dalam menyusun instrumen penelitian.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Sumber daya manusia tidak selalu menghasilkan kinerja yang baik dan positif bagi tercapainya tujuan organisasi. Buruknya kinerja SDM adakalanya menyebabkan menurunnya kinerja organisasi. Hal ini disebabkan adanya faktor-faktor yang dapat mempengaruhi baik atau buruknya kinerja SDM. Secara umum faktor-faktor tersebut dapat berasal dari dalam SDM itu sendiri (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar (faktor

eksternal). Faktor internal dapat berupa kecerdasan, keterampilan dan motivasi sedangkan faktor eksternal berasal dari kondisi lingkungan tempat SDM bekerja.

Dalam bukunya, Rosset menyebut bahwa faktor yang dapat menghambat atau membantu kinerja sebagai *driver*. Pencarian faktor pendorong kinerja merupakan bagian dari serangkaian proses dalam analisis kinerja. Selama proses analisis kinerja, hal yang ditekankan adalah pencarian *driver* bukan definisi rinci tentang domain atau area kinerja mana yang bermasalah. Hasil dari temuan tersebut nantinya akan dijadikan pertimbangan dalam melakukan pemilihan intervensi. Adapun faktor yang dapat menghambat atau membantu kinerja terdiri dari keterampilan, motivasi, harapan yang diartikulasikan, insentif, alat, dan proses kerja.²⁴

a. Keterampilan, Pengetahuan, dan Informasi

Faktor pendorong kinerja yang paling umum adalah keterampilan dan pengetahuan atau biasa disebut dengan kapasitas. Kapasitas merupakan kemampuan individu untuk melakukan apa yang dibutuhkan, mengetahui apa yang perlu

²⁴ Allison Rosset, Op.cit hal 34

diketahui, mengetahui di mana mencari dan menemukan apa yang perlu, dan kemampuan untuk menangani peluang dan tantangan. Sedangkan Informasi merupakan data yang tersedia bagi karyawan dan berguna untuk memberi dukungan kinerja, dokumentasi, atau bantuan pekerjaan.

b. Motivasi

Motivasi dapat dipandang sebagai kemauan seseorang dalam melakukan sesuatu. Terdapat dua aspek dalam motivasi yaitu yang pertama adalah kesadaran individu akan alasan atau manfaat melakukan pekerjaan, mengapa mereka harus melakukan hal tersebut. Aspek kedua adalah kepercayaan individu atau perasaan dapat melakukan pekerjaan mereka dengan baik. Kedua aspek motivasi tersebut saling terkait satu sama lain. Mereka dapat saling menunjang atau saling memperburuk kinerja.

c. Lingkungan, Peralatan, dan Proses

Lingkungan merupakan tempat dimana individu atau karyawan bekerja. Sedangkan peralatan merupakan benda-benda yang dipakai untuk mengerjakan pekerjaan mereka. Adapun proses

merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam menyusun pertanyaan analisis kinerja yang mencakup faktor pendorong lingkungan, peralatan dan proses hal yang perlu diperhatikan seperti ketersediaan peralatan maupun sumber daya, kualitas, kondisi lingkungan, akses dan kebijakan yang dapat mendukung terciptanya kinerja yang diinginkan.

d. Insentif

Bersama dengan lingkungan dan kebijakan yang dijelaskan sebelumnya, insentif membentuk apa yang disebut sebagai "budaya." Budaya didefinisikan sebagai aspek dari organisasi yang begitu mendarah daging sehingga terkadang tidak lagi diperhatikan oleh anggota organisasi. Salah satu masalah umum terkait insentif tidak adanya penghargaan dan hukuman hal ini dikarenakan organisasi sering mengabaikan kinerja yang diinginkan. Masalah khas lainnya terkait insentif adalah terjadinya konflik, atau ketika organisasi memberikan penghargaan untuk kinerja yang buruk dan menghalangi kinerja yang diinginkan.

6. Intervensi

Menurut Rossenberg, Coscarelli dan Hutchison dalam Stolovich dan Keeps (1992) mendefinisikan intervensi sebagai jawaban dari masalah kinerja yang timbul. Intervensi merupakan tindakan yang disengaja dan dilakukan secara sadar yang bertujuan memudahkan dan untuk melakukan perubahan dalam kinerja. Intervensi adalah tindakan yang direncanakan, dipilih, dan dirancang untuk memecahkan masalah di tempat kerja atau mengatasi peluang dan tantangan yang menjanjikan. Adapun intervensi terdiri dari dua kategori yaitu intervensi *instructional* (pembelajaran) dan *noninstructional* (non-pembelajaran). Intervensi kategori pembelajaran dipersiapkan untuk membelajarkan seluruh karyawan dan SDM yang ada pada suatu organisasi agar menjadi lebih bedaya dan mampu memenuhi tantangan serta meningkatkan mutu organisasi mereka. Contoh dari Intervensi pembelajaran seperti pelatihan baik dikelas maupun secara jarak jauh (*distance training*), belajar akselerasi dan belajar mandiri. Adapun kategori intervensi kedua yaitu non-pembelajaran adalah intervensi yang dipersiapkan untuk mengubah atau mengoptimalkan fungsi setiap elemen organisasi. Contoh dari intervensi non-pembelajaran diantaranya seperti seleksi calon

karyawan sebelum direkrut, perubahan buda organisasi, sistem insentif, dan sebagainya.²⁵

Intervensi berkaitan erat dengan faktor pendorong kinerja atau *driver*. Faktor pendorong kinerja menentukan solusi yang akan dipilih. Mereka memberi tahu kita apa yang harus kita lakukan sekarang dan selanjutnya. Jika kita tahu apa yang menyebabkan kinerja buruk atau mendorong usaha yang sukses, kita tahu apa yang perlu dilakukan untuk dirubah dan ditingkatkan. Berikut ini merupakan tabel jenis-jenis intervensi yang dikaitkan dengan faktor pendorong kinerja :

Tabel 2.3 Keterkaitan jenis intervensi dengan faktor pendorong kinerja

Faktor Pendorong Kinerja	Deskripsi	Solusi
Kurangnya keterampilan, pengetahuan, atau informasi	Orang tidak melakukannya karena mereka tidak tahu bagaimana atau tidak tahu hal itu diharapkan atau sudah lupa.	<ul style="list-style-type: none"> • Pendidikan dan pelatihan, di kelas atau online, melalui instruktur atau pelatih atau pelatihan online • Alat bantu pekerjaan, dokumentasi • Alat pendukung kinerja

²⁵ Prawiladilaga, Op.Cit hal 177

		<ul style="list-style-type: none"> • Basis pengetahuan • Inisiatif komunikasi, termasuk harapan yang jelas dan terkini
Kurangnya motivasi	Orang tidak melakukannya karena mereka tidak berpikir mereka bisa atau karena mereka tidak terlalu peduli tentang hal itu.	<ul style="list-style-type: none"> • Pemilihan individu yang ingin melakukannya • Pengaturan tujuan partisipatif • Pendidikan dan pelatihan, pembinaan, pendampingan • Alat bantu pekerjaan, dokumentasi • Alat pendukung kinerja • Basis pengetahuan • Inisiatif komunikasi, seperti podcast oleh para pemimpin
Lingkungan, peralatan, proses yang tidak efektif	Orang tidak melakukannya karena proses, pengaturan, peralatan, atau ruang kerja tidak mendukung usaha mereka.	<ul style="list-style-type: none"> • Desain pekerjaan, pengayaan pekerjaan • Desain ruang kerja • Proses rekayasa ulang • Alat baru atau yang lebih baik
Insentif yang tidak efektif atau tidak ada	Orang tidak melakukannya karena melakukan hal itu tidak menimbulkan masalah	<ul style="list-style-type: none"> • Kebijakan baru • Revisi sistem manajemen kinerja • Pengembangan manajemen

	atau upaya lain diharuskan.	sehingga manajer dan supervisor meningkatkan tujuan utama
--	--------------------------------	--

C. Profil Lembaga

1. Visi dan Misi Organisasi

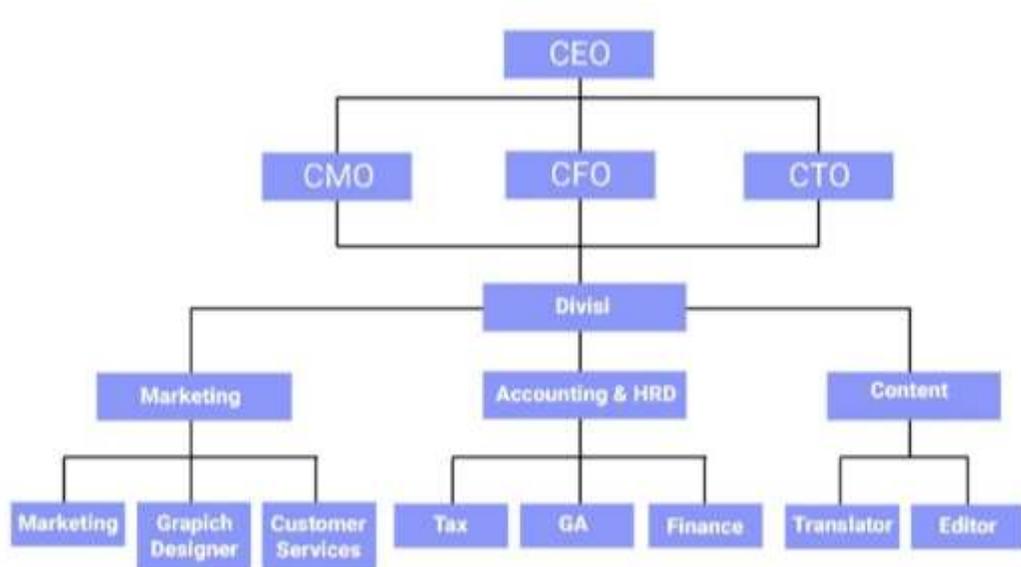
PT. Neo Bazar Indonesia memiliki visi “To be the next UNICORN in Indonesia with Bahasa Indonesia Digital Contents” yang berarti “menjadi UNICORN berikutnya di Indonesia dengan Konten Digital berbahasa Indonesia. UNICORN merupakan istilah yang sering digunakan dalam dunia *startup*. Sebuah perusahaan akan digolongkan dalam kategori unicorn apabila *startup* tersebut memiliki valuasi senilai 1 miliar dolar Amerika (sekitar 13,1 triliun rupiah) atau lebih. Menurut perhitungan dari *Venture Beat*, *startup* rata-rata membutuhkan waktu sekitar enam tahun untuk bisa menembus kategori tersebut. Sedangkan misinya “Menyediakan pilihan WebComics dan WebNovel terbesar di Indonesia”

2. Sejarah Organisasi

PT. Neo Bazar Indonesia didirikan pada bulan April 2016 dan merupakan entitas resmi dari Neo Bazar yang berpusat di Seoul.

Perusahaan ini berfokus pada penerbitan dan layanan WebComic dan WebNovels. Pada bulan Oktober 2016, PT Neo Bazar Indonesia resmi meluncurkan platform Comica Indonesia disusul dengan peluncuran aplikasi Comica pada bulan selanjutnya. Di bulan yang sama yaitu bulan November 2016, PT. Neo Bazar Indonesia terpilih menjadi MCP (Master Content Provider) oleh BBM dan resmi bekerja sama dengan pihak BBM pada bulan April 2017. Seiring berjalannya waktu PT. Neo Bazar Indonesia kembali mengeluarkan aplikasi Android dengan nama WebComics. PT. Neo Bazar Indonesia saat ini juga menjalin kerja sama dengan novelis dan komikus asal Indonesia serta penerbit seperti Gramedia dan Serambi.

3. Struktur Organisasi



Gambar 2.5 Struktur Organisasi

D. Divisi Konten

Divisi konten merupakan salah satu divisi yang ada di PT. Neo Bazar Indonesia yang berfungsi untuk mengolah konten yang ada di platform WebComics dengan tujuan :

1. Menghadirkan kualitas konten yang baik
2. Memenuhi kebutuhan kelompok pembaca yang menjadi sasaran
3. Terbit tepat waktu
4. Diproduksi dengan seefisien mungkin

5. Tidak melanggar peraturan
6. Memberikan keuntungan finansial bagi perusahaan

Untuk mencapai tujuan tersebut maka dibentuklah sub divisi. Adapun sub divisi konten terbagi menjadi 2 (dua) yaitu translator dan editor :

1. Translator

Secara etimologis penerjemahan berasal dari akar kata “terjemah” yang memperoleh kombinasi imbuhan “pe-an”. Kata “penerjemahan menurut KBBI daring (*online*) bermakna “proses, cara perbuatan menerjemahkan”. Kata “penerjemahan” juga berarti “pengalihbahasaan”. Menurut *Oxford Dictionary Online* kata “*translation*” berarti (1) proses mengalihkan kata-kata atau teks dari satu bahasa ke bahasa lainnya dan (2) hasil pengalihan makna kata atau teks dalam bahasa lainnya baik lisan maupun tulisan. Dengan mengacu kepada makna kata “penerjemahan” atau “*translation*”. Secara etimologis menghasilkan tiga kata yang masing-masing memiliki pengertian berbeda yaitu (1) penerjemah (*translator*) adalah orang yang melakukan tindak pengalihbahasaan, (2) penerjemahan (*translation/translating*) adalah hal atau proses mengalihkan teks dari satu bahasa ke bahasa lainnya baik lisan maupun tertulis, dan (3) terjemahan

(*translation* atau *translated text*) adalah hasil kegiatan/tindakan mengalihbahasakan.

Sebagai sebuah profesi seorang penerjemah (*translator*) tentunya memiliki kompetensi dan keterampilan yang harus dimiliki. Adapun kompetensi tersebut yaitu sebagai berikut :

1. Menguasai bahasa sumber dan bahasa sasaran
2. Mengetahui budaya bahasa sumber dan bahasa sasaran
3. Menguasai topik atau masalah teks yang diterjemahkan
4. Kemampuan untuk memahami bahasa tulis/tingkat reseptif
5. Kemampuan untuk mengungkapkan gagasan secara tulis/tingkat produktif
6. Kemampuan untuk menggunakan kamus atau referensi lainnya
7. Menguasai peralatan yang digunakan dalam proses menerjemahkan

Selain kompetensi yang diperlukan, berikut syarat-syarat menjadi penerjemah yang baik :

1. Penerjemah harus menguasai bahasa sumber dan bahasa sasaran

2. Memahami dengan baik isi/bacaan yang akan diterjemahkan. Dengan kata lain, kemampuan penerjemahan sesuai dengan proyek yang akan dikerjakan.
3. Penerjemah harus mampu menulis secara baik dan jelas dengan berbagai gaya tulis.
4. Penerjemah harus biasa bekerja dengan teliti dan cermat.
5. Penerjemah harus biasa berkonsultasi dengan orang yang ahli jika merasa ragu dengan arti teks atau mengenai peristilahan.
6. Penerjemah harus memiliki sikap yang rendah hati dan berintegritas diri. Artinya, penerjemah harus dapat mengukur kemampuannya sendiri dan senang meminta pertimbangan dari orang lain.

Adapun Tugas dan Fungsi Translator di divisi konten adalah sebagai berikut :

Tabel 2.4 Tugas dan fungsi Translator

Tugas
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerjemahkan Dokumen (Bahasa Korea ke Bahasa Indonesia atau Bahasa Indonesia ke Bahasa Korea) 2. Menerjemahkan, mengedit dan mengoreksi komik 3. Membuat cadangan file dan laporan dokumen terkait.

4. Bantu komunikasi dari pihak terkait
--

2. Editor

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kata kerja menyunting memiliki tiga arti. Pertama, menyiapkan naskah siap cetak atau siap untuk diterbitkan dengan memperhatikan segi sistematika penyajian, isi, dan bahasa (menyangkut ejaan, diksi, dan struktur kalimat). Kedua, merencanakan dan mengarahkan penerbitan (surat kabar, majalah). Dan ketiga, menyusun atau merakit (film, pita rekaman) dengan cara memotong-motong dan memasang kembali. Adapun kata penyuntingan, menurut KBBI, memiliki arti: proses, cara, perbuatan sunting menyunting; segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan menyunting; pengeditan. Adapun pengertian penyunting naskah atau editor adalah orang yang melakukan penyuntingan.

Sebagai sebuah profesi, penyunting naskah atau editor memiliki kompetensi dan keterampilan yang harus dimiliki. Adapun keterampilan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Menguasai Ejaan

Seorang penyunting naskah dalam suatu perusahaan penerbitan harus menguasai kaidah ejaan bahasa Indonesia

yang baku saat ini. Hal ini meliputi penggunaan huruf kecil dan huruf capital, pemenggalan kata, dan penggunaan tanda-tanda baca (titik, koma, dan lain-lain)

2. Menguasai Tata bahasa

Seorang penyunting naskah harus menguasai bahasa Indonesia dalam arti luas. Dalam hal ini penyunting naskah harus tahu mana kalimat yang baik dan benar, dan mana kalimat yang salah dan tidak benar. Selain itu, seorang editor harus mengerti susunan kalimat bahasa Indonesia yang baik, kata-kata baku, bentuk-bentuk yang salah kaprah, pilihan kata yang pas dan sebagainya.

3. Bersahabat dengan Kamus

Seorang penyunting naskah tidak mungkin menguasai semua kata yang ada dalam satu bahasa tertentu. Oleh karena itu, seorang penyunting naskah harus akrab dengan kamus untuk mempermudah dalam melaksanakan tugasnya.

4. Memiliki kepekaan bahasa.

Penyunting naskah harus mengetahui mana kalimat yang kasar dan kalimat yang halus; kata yang perlu dihindari dan kata yang sebaiknya dipakai, harus tahu kapan kalimat atau kata tertentu digunakan atau dihindari.

5. Memiliki pengetahuan luas.

Harus banyak membaca buku, majalah, koran, dan menyerap informasi dari media audiovisual agar tidak ketinggalan informasi.

6. Memiliki ketelitian dan kesabaran

Seorang penyunting naskah dituntut untuk bekerja dengan teliti dan sabar dalam kondisi apapun. Meskipun lelah maupun mengantuk, seorang penyunting naskah harus tetap teliti dalam menyunting setiap kalimat, kata, dan istilah yang digunakan penulis naskah. Penyunting naskah juga harus memiliki kesabaran menghadapi setiap naskah, karena proses penyuntingan membutuhkan waktu yang cukup lama dan berulang-ulang sebelum akhirnya diterbitkan.

7. Memiliki kepekaan terhadap SARA dan Pornografi.

Penyunting naskah harus tahu kalimat yang layak cetak, kalimat yang perlu diubah konstruksinya, dan kata yang perlu diganti dengan kata lain. Dalam hal ini seorang penyunting harus peka terhadap hal-hal yang berbau suku, agama, ras, dan antargolongan (SARA). Selain itu seorang penyunting naskah juga harus peka terhadap hal-hal yang berbau pornografi, Hal ini berguna untuk mencegah terjadinya

kerugian bagi perusahaan dikarenakan naskah yang dilarang beredar oleh pemerintah.

8. Memiliki keluwesan.

Seorang penyunting naskah harus dapat bersikap dan berlaku luwes (supel). Hal ini penting karena seorang penyunting naskah akan sering berhubungan dengan penulis. Dalam berhubungan dengan penulis naskah, penyunting naskah harus bersedia mendengarkan berbagai pertanyaan, saran ataupun keluhan.

9. Memiliki kemampuan menulis.

Seorang penyunting naskah juga perlu memiliki kemampuan menulis dan menyusun kalimat. Hal ini dikarenakan dalam pekerjaannya sehari-hari, seorang penyunting naskah pada suatu saat harus menulis surat/imel kepada penulis atau calon penulis naskah, menulis ringkasan isi naskah (sinopsis) atau menulis biografi singkat (biodata) penulis. Kemampuan menulis ini juga berguna bagi penyunting naskah dalam hal membetulkan atau memperbaiki kalimat dalam proses penyuntingan naskah.

10. Menguasai bidang tertentu.

Ada baiknya jika seorang penyunting naskah menguasai salah satu bidang keilmuan tertentu karena akan sangat membantu dalam tugasnya sehari-hari.

11. Menguasai bahasa asing.

Seorang penyunting naskah harus menguasai atau setidaknya memiliki pengetahuan tentang bahasa asing. Hal ini dapat berguna untuk memeriksa ejaan apabila sewaktu-waktu penyunting naskah menemukan istilah-istilah yang berasal dari bahasa asing dalam proses penyuntingan.

12. Memahami kode etik penyuntingan naskah.

Berikut beberapa kode etik penyuntingan naskah yang ada dalam buku ini.

1. Editor wajib mencari informasi mengenai penulis naskah.
2. Editor bukanlah penulis naskah.
3. Wajib menghormati gaya penulis naskah.
4. Wajib merahasiakan informasi yang terdapat dalam naskah yang disuntingnya.
5. Wajib mengonsultasikan hal-hal yang mungkin akan diubahnya dalam naskah.
6. Tidak boleh menghilangkan naskah yang akan, sedang, atau telah ditulisnya

Adapun tugas penyunting naskah (*editor*) yang ada pada divisi konten di PT. Neo Bazar Indonesia yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.5 Tugas dan Fungsi Editor Divisi Konten

Senior Editor	Akusisi Editor	Copy Editor
<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyusun kontrak dan menyesuaikannya dengan kebutuhan perusahaan 2. Bertemu dan bernegosiasi dengan potensial client yang sekiranya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan 3. Memastikan kinerja staff editor bagian komik maupun novel sesuai dengan SOP yang telah ditentukan 4. Berkordinasi dengan kepala divisi mengenai informasi terkait perubahan atau inovasi yang ada diperusahaan dan memastikan informasi tersebut sampai kepada staff 5. Memonitoring hasil kerja komikus dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencari naskah dan penulis 2. Merencanakan naskah yang akan diterbitkan <ol style="list-style-type: none"> a. Berkomunikasi dengan Penulis b. Menyunting Naskah dari Segi Materi c. Menyiapkan Konsep Kover Buku dan Tata Letak (Layout) Isi d. Menyiapkan Sinopsis yang menarik minat pembaca e. Membuat Jadwal Terbit f. Membuat laporan pembayaran 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyunting naskah yang telah 'disetujui' untuk diterbitkan 2. Menyunting naskah dari aspek materi, bahasa, dan gambar/ ilustrasi pada naskah tersebut yang dirasakan mengganggu kelancaran, kebijakan dan ketepatan naskah. 3. Memastikan penulisan naskah sesuai dengan ejaan, tata bahasa, gaya bahasa, konsistensi dalam kaidah-kaidah bahasa Indonesia yang baik dan benar. 4. Melakukan formatting naskah

<p>memastikan proses editing konten berjalan dengan baik</p> <p>6. Memonitoring isi konten yang ada di webcomics sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan</p> <p>7. Membuat laporan pembayaran</p> <p>8. Menyusun rundown acara apabila perusahaan ingin membuat sebuah event</p>		<p>kedalam format yang telah ditentukan</p> <p>5. Mengunggah naskah ke platform</p>
--	--	---

E. Penelitian Relevan

Berdasarkan studi pustaka yang telah peneliti lakukan, penelitian terkait analisis kinerja belum banyak dilakukan. Hal ini dikarenakan sering terjadinya salah penafsiran antara analisis kinerja, analisis kebutuhan dan penilaian kinerja, padahal ketiga kajian tersebut merupakan hal yang berbeda. Setelah melakukan beberapa perbandingan peneliti akhirnya memutuskan untuk menggunakan penelitian dengan judul “**Analisis Kebutuhan Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai Learning and Culture Departement PT. BRISyariah**” oleh Aditya Kusuma Wardana tahun 2015 sebagai

penelitian relevan. Alasan peneliti memilih penelitian ini dikarenakan proses analisis yang dilakukan dalam penelitian tersebut merupakan tahapan analisis kinerja meskipun menggunakan judul yang berbeda namun proses yang dilakukan sesuai dengan rangkaian proses dari analisis kinerja.

Adapun tujuan dari penelitian ini berfokus pada mengidentifikasi rekomendasi intervensi yang dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kinerja pegawai departemen Learning and Culture di PT.BRISyariah. Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisis kinerja Allison Rosset dan Arwandy yang terdiri dari empat tahapan yaitu menganalisis tugas, mendeskripsikan kesenjangan, menganalisis faktor penyebab kesenjangan dan menentukan prioritas intervensi. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan angket dan wawancara dimana angket dianalisis dengan metode statistik deskriptif sedangkan hasil wawancara melalui reduksi data, penyajian data dan kesimpulan.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa adanya kesenjangan kinerja yaitu kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menyusun rencana kerja dan program diklat sesuai kebutuhan, mengidentifikasi dan melakukan analisis kebutuhan pelatihan, dan meningkatkan kompetensi pegawai internal dengan memastikan

pelaksanaan implementasi program budaya kerja sesuai dengan rencana. Adapun faktor penyebab utama kesenjangan tersebut dikarenakan pegawai tidak memiliki latar belakang pendidikan dan kemampuan yang sesuai dengan beban kerja yang diberikan adapun rekomendasi intervensi yang diberikan untuk mengatasi masalah tersebut yaitu dengan *knowledge management, small group activity, Sharing Session, refreshment program, supervisi pimpinan*, pelatihan Management of Training (MOT) dan pelatihan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKD).

F. Kerangka Berpikir

Analisis kinerja secara umum dapat didefinisikan sebagai proses untuk melihat kesenjangan kinerja yang disebabkan oleh beberapa faktor. Analisis kinerja erat kaitannya dengan peningkatan kinerja. Melalui analisis kinerja dilakukan serangkaian perencanaan analisis yang akan menghasilkan informasi berupa kesenjangan-kesenjangan kinerja yang sedang terjadi. Informasi inilah yang nantinya dapat berguna sebagai acuan dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja karyawan maupun organisasi.

Dalam melakukan analisis kinerja tentunya terdapat aspek-aspek yang diukur dan dijadikan acuan dalam memperoleh data atau

informasi dengan pendekatan atau model yang digunakan. Adapun tujuan utama dari analisis kinerja adalah untuk merumuskan intervensi yang dapat digunakan dalam upaya meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Divisi Konten PT. Neo Bazar Indonesia merupakan divisi yang berfungsi untuk menjaga kualitas konten-konten yang disajikan pada platform WebComics. Kualitas konten sangat berpengaruh bagi kepuasan pelanggan oleh karena itu kinerja Divisi Konten harus sangat diperhastikan. Berdasarkan studi pendahuluan, diperoleh bahwa analisis kinerja Divisi Konten perlu diterapkan untuk mengetahui masalah-masalah yang menyebabkan menurunnya kualitas konten yang dihasilkan oleh karyawan divisi konten.

Dalam pelaksanaan analisis kinerja peneliti melakukan serangkaian tahapan sesuai dengan model analisis kinerja yang ada pada model HPT diantaranya :

Pertama, analisis kinerja diawali dengan melakukan analisis organisasi. Dalam melakukan analisis organisasi ada beberapa aspek yang perlu diperhatikan yaitu visi, misi, nilai, tujuan, strategi dan isu kritis yang sedang diperhatikan oleh organisasi. Adapun hasil dari analisis organisasi ini berupa rumusan kondisi kinerja ideal atau yang diinginkan.

Kedua, analisis kinerja dilanjutkan dengan melakukan analisis lingkungan. Hal ini dilakukan guna memperoleh informasi mengenai kondisi kinerja saat ini atau yang sedang berlangsung. Dalam tahap ini analisis tidak hanya berfokus pada kompetensi dan kemampuan SDM saja akan tetapi aspek lingkungan juga harus diperhatikan seperti analisis pekerjaan, lingkungan kerja, masyarakat dan pekerja itu sendiri.

Ketiga, melakukan perbandingan antara kondisi ideal dan aktual untuk memperoleh kesenjangan.

Keempat, mengidentifikasi faktor penyebab masalah baik yang berasal dari dalam individu (faktor internal) maupun dari luar individu (faktor eksternal).

Terakhir, merekomendasikan potensial intervensi, yang disesuaikan dengan jenis masalah dan faktor penyebab masalah hal tersebut untuk memastikan bahwa intervensi-intervensi yang telah dirumuskan layak untuk dikembangkan dan bila perlu dilaksanakan.

Dengan demikian berdasarkan tahapan dari analisis kinerja yang telah peneliti paparkan, maka diharapkan rumusan masalah dapat terpecahkan.