



ANALISIS PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA TERHADAP EVALUASI KINERJA KARYAWAN

Jonmaianto Sihombing¹⁾

Email: jonmaiantosihombing@gmail.com (correspondent author)

Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Universitas Riau Kepulauan, Batam, Indonesia¹⁾

Info ArtikelDiserahkan Nop 2020
Diterima Des 2020
Diterbitkan Juni 2021**Kata Kunci:**Manajemen Kinerja,
Penilaian Kinerja,
Evaluasi Kinerja,
Kinerja Karyawan**Keywords:***Work Management,
Performance
Assessment,
Performance
Evaluation, Employee
Performance*

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis kemajuan suatu perusahaan yang dipengaruhi oleh dua faktor lingkungan, yaitu; lingkungan eksternal dan internal. Suatu perusahaan dapat maju apabila perusahaan tersebut mampu memanfaatkan kesempatan dan dapat mengatasi masalah yang sedang dihadapi oleh lingkungan perusahaan. Oleh karena itu penting menerapkan manajemen berbasis evaluasi kinerja dalam rangka menghadapi perubahan-perubahan dilingkungan organisasi. Untuk itu para pimpinan dan bawahan dituntut memiliki kinerja yang baik untuk menghadapi tantangan agar dapat memanfaatkan situasi yang dapat menguntungkan organisasi. Program Manajemen Kinerja mempunyai implikasi bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai sebuah proses manajemen umum yang dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi. Meliputi: Merencanakan, Proses Manajemen, dan Produktivitas. Ruang lingkup program manajemen kinerja di PT. Artha Utama Propertindo yang mampu mencapai akuntabilitas meliputi: Teknologi, Kualitas dari input, Kualitas lingkup fisik, Iklim dan budaya organisasi, serta sistem kompensasi dan imbalan. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan dalam penerapan manajemen kinerja di PT. Artha Utama Propertindo adalah dengan evaluasi kinerja karyawan.

Abstract

This study aims to determine and analyze the progress of a company which is influenced by two environmental factors, namely; external and internal environment. A company can progress if the company is able to take advantage of opportunities and can overcome the problems that are being faced by the company environment. Therefore, it is important to apply management based on performance evaluation in order to deal with changes in the organizational environment. For this reason, leaders and subordinates are required to have good performance to face challenges in order to take advantage of situations that can benefit the organization. The Performance Management Program has the implication that these activities should be carried out as a general management process that begins with the setting of goals and objectives and ends with evaluation. Includes: Planning, Process Management, and Productivity. The scope of the performance management program at PT. Artha Utama Propertindo that is able to achieve accountability includes: Technology, Quality of input, Quality of physical scope, Climate and organizational culture, as well as compensation and reward systems. One approach that can be taken of implementing performance management at PT. Artha Utama Propertindo is evaluating employee performance.

Alamat Korespondensi:

Gedung Program Pascasarjana

Universitas Riau Kepulauan

E-mail: jurnal.mob@gmail.com

PENDAHULUAN

Dampak adanya globalisasi, keterbukaan demokrasi, rasionalisasi berfikir dan budaya kompetisi/persaingan dalam beberapa tahun terakhir ini telah mempengaruhi dunia perusahaan. Akibat yang timbul yaitu terjadinya perubahan-perubahan yang bersifat sangat cepat dalam penurunan produktivitas di kalangan perusahaan. Apalagi saat ini, hampir seluruh perusahaan yang ada di dunia mengalami penurunan produktivitas secara signifikan.

Bisnis Properti atau *Developer* dengan produk pembangunan Apartement, Hotel, Perumahan, maupun ruko adalah bisnis yang padat modal, tapi bukan berarti tidak bisa dijalani bagi orang yang bermodalkan minim. Hanya saja syarat utama dari bisnis ini, adalah sikap konsisten dan jujur dalam menjalani bisnis. Dalam memastikan atau mengukur salah manajemen di developer tersebut, apakah hasil kinerja dari setiap karyawan itu sudah berjalan dengan baik, maka perlu dianalisa pokok-pokok permasalahan yang ada di manajemen tersebut. Sering kita ketahui, bahwa munculnya kinerja karyawan yang tidak sempurna diakibatkan adanya gaya kepemimpinan yang kurang perhatian terhadap bawahannya. Dan selain itu, ada beberapa faktor-faktor lainnya seperti motivasi kerja, pelatihan kerja, bahkan disiplin kerja yang sering sekali mengakibatkan hasil kinerja karyawan menjadi merosot atau menurun.

Kepemimpinan yang bagus dengan menerapkan metode-metode kerja yang benar adalah kunci untuk mensukseskan kinerja karyawan yang berkualitas. Namun, dengan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda membuat hasil kinerja karyawan menjadi merosot. Dalam kesempatan ini, peneliti ingin meneliti permasalahan-permasalahan yang ada saat ini pada PT. Artha Utama Propertindo terkait dengan gaya kepemimpinan, motivasi kerja, pelatihan kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan yang mengalami kemerosotan.

Rumusan masalah

Berdasarkan dari latar belakang penelitian, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: Apakah Manajemen Kinerja telah diterapkan terhadap Evaluasi Kinerja Karyawan? Apakah Penilaian Kinerja telah diterapkan terhadap Evaluasi Kinerja Karyawan? Apakah Manajemen Kinerja dan Penilaian Kinerja diterapkan secara signifikan terhadap Evaluasi Kinerja Karyawan?

Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut: Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa signifikan penerapan Manajemen Kinerja terhadap Evaluasi Kinerja Karyawan. Untuk mengetahui dan menganalisis seberapa signifikan penerapan Penilaian Kinerja terhadap Evaluasi Kinerja Karyawan. Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan Manajemen Kinerja dan Penilaian Kinerja secara bersamaan dilakukan terhadap Evaluasi Kinerja Karyawan.

TINJAUAN PUSTAKA

Manajemen Kinerja

Menurut pendapat Wibowo (2017), Manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Penilaian Kinerja

Menurut Rani & Mayasari (2015) **penilaian kinerja** adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Menurut Handoko, penilaian kinerja adalah cara untuk mengukur kontribusi setiap karyawan di dalam sebuah organisasi. Rivai juga pernah memberikan definisi untuk penilaian kinerja, yaitu proses penetapan pemahaman bersama mengenai apa yang akan dicapai.

Evaluasi Kinerja Karyawan

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Mangkunegara (2011) adalah sebagai berikut: *”Suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”*.

Metode Penelitian

Rancangan Penelitian

Jenis penelitian ini adalah penelitian yang bermaksud menjelaskan kedudukan-kedudukan variabel –variabel yang diteliti serta hubungan anantara satu variabel dengan variabel lain. Penelitian ini termasuk pada penelitian *asosiatif*/ hubungan yang berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala penelitian, Sugiyono (2016). Penelitian ini bersifat *eksplanatory*, yaitu tipe penelitian yang menjelaskan antara variabel-variabel yang ada yaitu variabel fasilitas, variabel disiplin, variabel kepemimpinan dan variabel kinerja kerja. Teknik pengumpulan awal yaitu observasi awal, penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan dengan menyebarkan instrument penelitian berupa angket dengan berskala Likert kepada sampel dari populasi penelitian sebanyak 55 orang karyawan pada PT. Artha Utama Propertindo. Metode analisis data yang digunakan merupakan analisis data kuantitatif.

Populasi, Sampel, dan Penarikan Sampel

Populasi dalam penelitian adalah seluruh karyawan PT. Artha Utama Propertindo Batam yang berjumlah 155 orang. Sampel penelitian ini adalah seluruh populasi sebanyak 155 karyawan dengan menggunakan teknik sampling sensus.

Prosedur Pengumpulan Data

Data penelitian adalah data primer yang dikumpulkan dengan menggunakan kuisisioner. Bersama kuisisioner dilampirkan surat yang menjelaskan maksud dan tujuan pengisian kuisisioner. Pengambilan data dalam penelitian ini dilakukan dengan cara: observasi awal, penelitian kepustakaan, kemudian penelitian lapangan. Penyebaran kuisisioner dilakukan pada saat penelitian lapangan, teknik penyerahan kuisisioner yaitu peneliti terjun langsung untuk menyebarkan kuisisioner dan mengambilnya langsung. Teknik ini lebih baik dibandingkan dengan melalui perantara karena dapat memperkecil perbedaan interpretasi antara responden dengan peneliti.

Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan SPSS *statistics 20 (Statistical Package for the Social Sciences)*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Konsep Manajemen Kinerja

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, Hasibuan (2016). Suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya, Stoner (2016). Manajemen kinerja adalah proses dimana eksekutif, manajer, dan supervisor bekerja untuk mengaitkan atau mensejajarkan tujuan karyawan dengan tujuan perusahaan (Dessler, 2015).

Arti dari manajemen kinerja meliputi: performance management dan managing employee performance. Selanjutnya definisi program manajemen kinerja meliputi: (1) merencanakan, (2) proses manajemen, dan (3) produktivitas. Manajemen kinerja meliputi pengelolaan semua elemen proses organisasi yang mempengaruhi prestasi meliputi penetapan tujuan, seleksi & penempatan pekerja, penilaian, kompensasi, pelatihan, dan manajemen karir.

Ruang Lingkup Program Manajemen Kinerja terdiri dari beberapa elemen: Teknologi (Peralatan, metode kerja). Kualitas dari input (termasuk material. Kualitas lingkup fisik (keselamatan, Kesehatan kerja). Iklim dan budaya organisasi (termasuk supervisi dan kepemimpinan. Sistem kompensasi dan imbalan.

Di dalam organisasi penting untuk menetapkan program manajemen kinerja, dimana program manajemen kinerja merupakan sebuah proses. Program manajemen kinerja pada dasarnya adalah sebuah proses dalam manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” dalam program tersebut mempunyai implikasi bahwa kegiatan tersebut harus dilaksanakan sebagai sebuah proses manajemen yang umum yang dimulai dengan penetapan tujuan dan sasaran dan diakhiri dengan evaluasi.

Lima garis besar proses manajemen kinerja meliputi: Merumuskan tanggung jawab dan tugas yang harus dicapai oleh seorang karyawan dan rumusan tersebut disepakati oleh atasan dan karyawan. Menyepakati sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan untuk kurun waktu tertentu. Melakukan monitoring, melakukan koreksi, memberikan kesempatan dan bantuan yang diperlukan oleh anak buah. Menilai prestasi karyawan tersebut dengan cara membandingkan prestasi yang dicapai dengan standar atau tolak ukur yang telah ditetapkan dalam langkah yang pertama. Memberikan umpan balik kepada karyawan yang dinilai tentang seluruh hasil penilaian yang dilakukan.

Program manajemen kinerja memiliki tujuan / manfaat antara lain: Meningkatkan prestasi kerja karyawan. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna. Menyediakan alat atau sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai. Memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan.

Sejumlah penyebab umum yang sering menimbulkan kegagalan dan harus dihindarkan dalam menerapkan manajemen kinerja disebutkan Dessler (2015) sebagai berikut: Tidak adanya standar. Standar yang relevan dan bersifat subyektif. Standar yang tidak realistis. Ukuran prestasi yang tidak tepat. Kesalahan penilai. Pemberian umpan balik secara buruk. Komunikasi yang negatif. Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaian.

Disebutkan oleh Mathis (2015) bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif meliputi: Relevance, Sensitivity, Reliability, Acceptability, Practicality.

Falsafah Manajemen Kinerja

Pertanyaan yang sering muncul didalam benak eksekutif perusahaan. Mereka yang merasa telah berkinerja baik boleh jadi menganggap manajemen kinerja bukan prioritas utama. Mereka melihat manajemen kinerja tak ubahnya ilmu ringan dengan keuntungan nyata di depan mata. Benarkah anggapan tersebut? Ternyata bentuk solusi Enterprise Performance Management (EPM) dapat memberi perbedaan mendasar dalam upaya perusahaan menentukan strategi, rencana, forecasting, monitoring serta mengelola kinerja bisnis. Akan tetapi, hal itu tak mudah dicapai.

Banyak perusahaan tertantang untuk menjawab beberapa pertanyaan tentang kreasi nilai dan pengelolaan kinerja perusahaan. Mereka mengeluarkan biaya cukup banyak dalam mengimplementasi sistem Enterprise Resource Planning, data warehouse, paket laporan keuangan, sistem penentuan budget dan forecasting serta perangkat scorecard / dashboard yang tidak terintegrasi.

Berdasarkan penelitian Accenture dan data sekunder, ditemukan karakteristik umum untuk menjelaskan mengapa perusahaan-perusahaan sering bergulat dengan masalah kinerja, yaitu:

1. Metriks yang salah. Hanya 23% dari perusahaan yang menggunakan sistem balanced scorecard memiliki bukti keterkaitan yang jelas antara scorecard dan pertumbuhan nilai pemegang saham. Hanya 12% perusahaan mengaitkan kualitas pengukuran dengan nilai saham, dan paling tidak ada 70% perusahaan menerapkan metriks yang tidak memiliki validitas memadai. Kekurangan ketepatan di dalam metriks ini memunculkan kebingungan dan menghalangi eksekusi strategi.
2. Biaya kualitas data. Estimasi total biaya yang keluar untuk aplikasi data warehousing mencapai lebih dari US\$ 40 miliar/tahun. Dari nilai tersebut, 60% lebih dipergunakan untuk membersihkan data. Bahkan dengan investasi besar ini, sering h a s i l y a n g k e l u a r s a n g a t kontraproduktif; 60% dari pegawai merasa terkesima dengan jumlah informasi yang mereka terima dan 43% manajer percaya bahwa keputusan-keputusan penting tertunda dan kemampuan membuat keputusan terpengaruh oleh banyaknya informasi yang diterima.
3. Sistem manajemen diabaikan dan aset yang menghasilkan nilai tidak terkelola baik. Hanya 25% dari 500 peringkat valuasi S&P dapat dikatakan memiliki kinerja keuangan yang baik. Sisanya terdiri dari bentuk intangible. Studi atas 300 investor (termasuk investor skala besar, institusi investor, manajer portofolio dan peneliti) mengindikasikan 50% keputusan alokasi pendanaan berdasarkan kinerja nonfinansial.

4. Insentif yang salah. Pengalaman dan penelitian Accenture menunjukkan banyak organisasi yang menempatkan insentif yang salah untuk meningkatkan kinerja. Diantaranya, insentif untuk meningkatkan kinerja yang berdasarkan metrik keuangan tanpa keterkaitan yang mengarah pada penciptaan nilai pemegang saham di jangka panjang. Di samping itu, insentif condong sangat pendek waktu dan tidak diimbangi kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

Dengan demikian timbul pertanyaan apa yang menjadi kunci penentu nilai bagi perusahaan dan bagaimana perusahaan melihat kinerjanya berdasarkan nilai-nilai penentu tersebut?. Berikut adalah beberapa tipe analisis yang dapat mengarah pada kinerja dengan nilai yang lebih baik:

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut; Analisis nilai perusahaan dan portofolio dapat menentukan strategi yang dapat meningkatkan nilai hari ini dan esok. Analisis kompetitif eksternal memberi konteks dalam menentukan serangkaian target. Kunci-kunci penentu nilai diidentifikasi dan menjadi prioritas.

Perencanaan mengarahkan strategi ke inisiatif-inisiatif investasi kapital, alokasi sumber daya dan perencanaan alokasi dana. Motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu untuk mencapai keinginannya. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan yang akan mewujudkan suatu perilaku dalam mencapai tujuan kepuasan dirinya pada tipe kegiatan yang spesifik, dan arah tersebut positif dengan mengarah mendekati objek yang menjadi tujuan (Sunyoto, 2013).

Mendasari Teori Human Resource Management (HRM)

Argyris merupakan dasar teori yang menyebutkan bahwa karyawan yang memiliki potensi yang kuat juga perlu menaiki tangga kesuksesan dalam organisasi. Teori ini menunjukkan bahwa organisasi itu sendiri jauh lebih cenderung menahan para karyawan, yang mencegah mereka dari terpenuhinya potensi mereka dan membuat mereka lebih sulit untuk mencapai aktualisasi dalam tempat kerja.

Self aktualisasi sangat penting untuk memastikan karyawan yang terlibat, seperti yang disebutkan sebelumnya dalam tempat kerja. Psikologis sukses melibatkan kesadaran diri, self-esteem dan kompetensi. Manajer perlu segera menyadari kebutuhan karyawan mereka. Jika hal ini terjadi tidak akan ada jurang pemisah antara kebutuhan organisasi dan karyawan, yang akan termotivasi dan melepaskan anggota staff. Manajer harus melakukan semuanya dalam kekuasaan mereka untuk mendorong karyawan untuk tumbuh dalam organisasi.

Ada beberapa teori lain yang memberikan kontribusi untuk memahami tujuan dan makna HRM. Teori-teori ini adalah sebagai berikut; Komitmen, Motivasi, Tampilan berbasis sumber daya, Manajemen kinerja, Teori perilaku organisasi, Teori kontingensi, Teori modal manusia, Teori ketergantungan sumber daya.

APLIKASI (EVALUASI MANAJEMEN KINERJA DENGAN PENDEKATAN BALANCED SCORECARD)

Pendekatan Balanced Scorecard dalam Pengukuran Manajemen Kinerja Perusahaan Kelemahan-kelemahan pada pengukuran tradisional terhadap kinerja perusahaan telah memunculkan kebutuhan akan pengukuran yang lebih luas dan tidak semata-mata didasarkan pada sudut pandang finansial. Ukuran finansial

lebih banyak bercerita tentang masa lalu dan tidak dapat membimbing organisasi untuk menciptakan nilai melalui investasi pada pelanggan, pemasok, karyawan, proses, teknologi, dan inovasi. Hadirnya Balanced Scorecard sebagai pendekatan baru dalam sistem pengukuran kinerja diklaim mampu mengatasi kelemahan-kelemahan tersebut.

Keunggulan – keunggulan sistem pengukuran kinerja perusahaan dengan mempergunakan Balanced Scorecard adalah sebagai berikut: Balanced Scorecard tidak hanya memperhatikan kinerja untuk tujuan jangka pendek, tetapi juga memperhatikan tujuan jangka panjang perusahaan. Balanced Scorecard juga mencakup ukuran-ukuran finansial dan non finansial yang mencerminkan keterkaitan dalam suatu hubungan sebab akibat, dan bukan semata-mata kumpulan ukuran-ukuran yang kompleks. Dengan tetap mempertahankan penekanan pada tujuan finansial (leading indicator), Balanced Scorecard juga menyertakan penggerak (lagging indicator) untuk mencapai tujuan finansial tadi. Jadi, perusahaan tetap berada di jalur hasil finansial sambil memperhatikan kemajuan dalam membangun kapabilitas dan intangible asset yang diperlukan untuk pertumbuhan di masa datang. Balanced Scorecard memandang kinerja tidak hanya dari perspektif internal seperti proses bisnis internal, tetapi juga perspektif eksternal perusahaan seperti perspektif pelanggan. Balanced Scorecard lebih dari sekedar sistem pengukuran kinerja, karena \ Balanced Scorecard dapat digunakan sebagai kerangka bagi proses manajemen strategis, artinya Balanced Scorecard dapat digunakan untuk mengklarifikasi, mengkomunikasikan, dan mengelola strategi perusahaan.

Perusahaan-perusahaan yang inovatif menggunakan Balanced Scorecard untuk mengkomunikasikan dan mengelola strategi perusahaan. Fokus pengukuran dalam Balanced Scorecard ini memberikan kerangka untuk melakukan proses manajemen yang penting, yaitu: Mengklarifikasi dan menerjemahkan visi dan strategi organisasi. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran dengan ukuran strategik. Merencanakan, menetapkan target dan menggariskan inisiatif strategik. Mendorong umpan balik dan pembelajaran strategik.

Berikut ini akan dijelaskan ukuran-ukuran kinerja perusahaan yang dapat digunakan dalam balanced Scorecard berdasarkan empat perspektifnya yaitu:

- Ukuran - ukuran dalam Perspektif Finansial; Tahap Pertumbuhan. Tahap Bertahan (Sustain). Tahap Harvest.
- Ukuran - ukuran dalam Perspektif Pelanggan. Ukuran yang sering digunakan dalam proposisi customer value ini antara lain: Atribut produk atau jasa, yang meliputi fungsi, harga dan mutunya. Hubungan dengan pelanggan, meliputi penyampaian produk atau jasa kepada pelanggan, menyangkut dimensi delivery and response time, dan bagaimana perasaan pelanggan saat membeli dari perusahaan tersebut. Citra dan reputasi perguruan tinggi, mencerminkan faktor-faktor intangible yang menarik pelanggan pada perusahaan yang bersangkutan. Dengan dimensi image dan reputasi memungkinkan PT mendefinisikan dirinya pada pelanggannya.
- Ukuran - ukuran dalam Perspektif Bisnis Internal. Dalam perspektif bisnis internal, manajer mengidentifikasi proses-proses penting dan kritis dalam mencapai sasaran pelanggan dan pemegang saham. Kaplan dan Norton menyarankan perusahaan/organisasi untuk mendefinisikan proses bisnis

internal secara lengkap, proses ini terdiri dari tiga tahap yaitu: Proses Inovasi (Pengembangan), Proses operasi, Proses purna jual.

- Ukuran - ukuran dalam Perspektif Pertumbuhan dan Evaluasi. Perspektif ini mengidentifikasi apa yang harus dilakukan perusahaan / organisasi untuk memperbaiki kapabilitas mereka yang akan mengantarkan penciptaan nilai pada pelanggan dan pemegang saham (Atkinson, Banker, Kaplan and Young, 201). Sasaran dalam perspektif ini memberikan infrastruktur untuk memungkinkan tercapainya sasaran pada perspektif yang lain.

Penilaian kinerja dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu: Kemampuan pegawai (employee capabilities); Kemampuan sistem informasi (information system capabilities); Motivasi, pemberdayaan dan keserasian (motivation, empowerment and alignment).

Kontribusi untuk memperbaiki kinerja tidak hanya datang dari pimpinan atau eksekutif saja. Ide-ide untuk memperbaiki proses dan kinerja juga harus datang dari front-line employee yang paling dekat pada pelaksanaan proses internal dari pelanggan.

Untuk mengimplementasikan Balanced Scorecard, ada dua hal yang harus dilakukan organisasi/perusahaan, yaitu; Menetapkan sasaran dan membuat ukuran-ukuran scorecard itu sendiri. Menggunakan dan mengintegrasikannya ke dalam sistem manajemen.

Manfaat dari penilaian kinerja

- Meningkatkan produktivitas dari karyawan. Sehingga, bila ada karyawan yang berprestasi, bisa langsung diberikan apresiasi.
- Membuat komunikasi antara pihak karyawan dan perusahaan menjadi lebih baik.
- Mencegah adanya kesalahpahaman yang berkaitan dengan kualitas dan hasil kerja yang sudah dilakukan.
- Dapat memberikan informasi yang jelas mengenai hasil pekerjaan yang sudah dilakukan oleh karyawan.

Keterkaitan antara evaluasi kinerja dengan manajemen kinerja

Evaluasi kinerja dan manajemen kinerja saling berkaitan satu dengan yang lain dikarenakan di dalam manajemen kerja terdapat evaluasi kinerja. Hal tersebut dapat terlihat di bawah ini. Prinsip dasar penerapan manajemen kinerja adalah Untuk dapat menerapkan manajemen kinerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya prasyarat dasar yang harus dipenuhi dalam suatu organisasi salah satunya adalah Terdapat suatu proses siklus manajemen kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, yaitu: Perencanaan kinerja, berupa penetapan indikator kinerja lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru maka lakukan perubahan tersebut. Evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya. Semuanya ini harus serba kuantitatif.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Keberhasilan suatu perusahaan bukan hanya tergantung pada bagaimana organisasi tersebut melaksanakan proses dan aktivitas kesehariannya semata, akan tetapi bagaimana kegiatan dan aktivitas rutin maupun kondisional diintegrasikan dalam seluruh komponen organisasi di manajemen kinerja yang selalu rawan konflik. Peningkatan efisiensi dan efektivitas yang mendorong ke arah inovasi memerlukan usaha-usaha yang terencana dengan baik dan terjamin keberlanjutannya untuk mempertajam arah dan meningkatkan kelayakan kegiatan, program, maupun kebijaksanaan dalam perspektif satu manajemen strategis (strategic management). Untuk itu penting melaksanakan penataan suatu organisasi perusahaan berdasarkan manajemen kinerja sehingga tercipta perusahaan yang go publik.

Dalam pengukuran manajemen kinerja dapat menggunakan evaluasi kinerja karyawan dengan mengadakan pendekatan yaitu Balanced Scorecard, karena melalui pendekatan ini akan diketahui kepuasan karyawan, pelanggan dan produktivitas yang merupakan 3 (tiga) hal utama dalam pencapaian tujuan perusahaan (organisasi)

Saran

Berdasarkan dari hasil yang diperoleh, maka yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, sebaiknya memberlakukan peranan manajemen kinerja dari seorang pemimpin. Dengan penerapan Manajemen Kinerja yang baik, maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang lebih baik lagi. Hal ini dapat dilihat bahwa Manajemen Kinerja dengan Evaluasi Kinerja Karyawan sangat memiliki hubungan keterkaitan bersama, dilihat dari perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Pemimpin yang tidak dapat menjalankan manajemen kinerja dengan maksimal, maka akan menghasilkan kinerja karyawan yang tidak maksimal. oleh sebab itu, sangat dibutuhkan peran seorang pemimpin yang bijaksana dalam menjalankan manajemen kinerja ini. Dari hasil evaluasi kinerja karyawan yang dilakukan, maka akan terlihat jelas bahwa peranan manajemen kinerja kurang maksimal didalam PT. Artha Utama Propertindo. Dengan adanya karyawan yang menyampaikan kritik membangun terhadap perusahaan, yang dimana jika ditelusuri bahwasannya pihak bawahan tersebut menginginkan seorang pemimpin yang memberikan keputusan pasti sesuai dengan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan yang berlaku di Indonesia. Pemimpin memberikan wewenang pasti. Pemimpin dapat mengawasi bawahannya, dapat memecahkan permasalahan yang ada, dan memiliki tingkat prakarsa yang baik.

Berdasarkan variabel manajemen kinerja, seharusnya: Memperhatikan tingkat Tidak adanya standar yang diberlakukan, Standar yang relevan dan bersifat subyektif, Standar yang tidak realistis, Ukuran prestasi yang tidak tepat, Kesalahan penilai, Pemberian umpan balik secara buruk, dan Komunikasi yang negatif.

Kegagalan untuk memanfaatkan data hasil penilaiankebutuhan eksistensi para karyawan dengan menstabilkan upah yang diterapkan oleh pemerintah. Memperhatikan tingkat kebutuhan relasi para karyawan dengan menjalin hubungan yang baik antar atasan dengan bawahan, dan menyediakan fasilitas

yang memadai. Memperhatikan tingkat kebutuhan karyawan untuk berkembang dengan mengadakan lembur kerja, memberikan pelatihan-pelatihan, dan memberikan pujian (bonus) bagi karyawan yang berprestasi.

Keputusan kinerja untuk para karyawan dinilai positif oleh karyawan dan sangat berpengaruh terhadap produktivitas yang dihasilkan serta semangat kerja mereka. Dengan kondisi ini disarankan kepada pihak Owner (pemilik) serta manajemen untuk tetap melaksanakan dan memperhatikan hal tersebut sebagai bahan pertimbangan dalam pembuatan keputusan. Adapun kinerja yang harus diperhatikan oleh owner dan manajemen sebagai berikut: Memperhatikan dalam hal berkomunikasi yang baik dengan para karyawan. karena pekerja di PT. Artha Utama Propertindo heterogen, maka diharapkan pimpinan dan manajemen bisa menguasai lebih banyak pola pikir keseluruhan karyawan. Tidak membedakan karyawan dan harus membuat karyawan menjadi nyaman serta senang. Jangan sampai karyawan menjadi trauma akibat pekerjaan yang buruknya.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Dessler, Gary. 2015. Human Resource Management. 10th Edition. Pearson Prentice-Hall, Inc., Florida.
- [2] Fahmi Irham. (2013). Perilaku Organisasi. Bandung. Penerbit Alfabeta.
- [3] Handriyani, D., dan Ratnasari, S. L. (2014). Budaya Organisasi dan Motivasi Sebagai Prediktor Kinerja Karyawan PT. Snepac Shipping Batam. *Jurnal Zona Keuangan*. Vol. 6. No. 2. Agustus 2014.
- [4] Herlambang Susatyo. (2014). Perilaku Organisasi. Yogyakarta. Penerbit KDT.
- [5] Mulyadi Deddy. (2015). Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan Pelayanan. Bandung. Alfabeta.
- [6] Noor, Juliansyah. (2014) Analisis Data Penelitian Ekonomi & Manajemen. Jakarta: Grasindo.
- [7] Lilo, C., dan Ratnasari, S. L. (2015). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Supreme Nusapermai Development. *Jurnal Zona Manajerial*. Vol.7. No.2., Agustus 2015.
- [8] Rahayu, W. W., dan Ratnasari, S. L. (2015). Motivasi Sebagai Intervening Budaya Organisasi Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Mengajar Guru Sekolah Dasar Negeri Di Bengkong Kota Batam. *Jurnal Zona Manajerial*. Vol.7. No.2., Agustus 2015.
- [9] Ratnasari, S. L., Christiananta, B., Eliyana, A. (2012). Pengaruh Komitmen Organisasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan serta Prestasi Kerja Dosen Tetap Yayasan Perguruan Tinggi Swasta di Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen (JAM)*. Vol. 24., No.1. April, 2012.
- [10] Ratnasari, S. L. (2012). Budaya Organisasi. Surabaya: UPN Press.
- [11] Ratnasari, S. L. (2013). Pengaruh Faktor-Faktor Pelatihan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Departemen Produksi PT. X Batam. *Buletin Studi Ekonomi*, 18 (1).
- [12] Ratnasari, S. L. (2014). Pelatihan Dan Motivasi Sebagai Prediktor Kinerja Karyawan Departemen Produksi PT. Y Batam. *Mix*, 4.

- [13] Ratnasari, S. L. (2015). Pengaruh Kecerdasan Intelektual, Kecerdasan Emosional, dan Kecerdasan Spiritual Terhadap Kinerja Staff Departemen Quality Assurance PT. PEB Batam. *Management Dynamic Conference [MADIC]*.
- [14] Ratnasari, S. L. (2016). Analisis Faktor Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Karyawan PT. Budi Jasa Batam. *Jurnal Zona Manajerial*. Vol.8. No.1., April 2016. Hal. 36-40.
- [15] Ratnasari, S. L., dan Sutjahjo, G. (2017). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Lingkungan Kerja Terhadap Semangat Kerja Tenaga Kependidikan. *Jurnal Inspirasi Manajemen*. Vol. 1. No 2. Hal. 99-112.
- [16] Ratnasari, S. L. (2018). Manajemen Operasi. Batam: UNRIKA Press.
- [17] Ratnasari, S. L. (2019). Kinerja Karyawan: Kompensasi Dan Promosi Jabatan. *Journal of Business Administration*. Vol.3. No.2., September 2019. Hal. 219-227.
- [18] Ratnasari, S. L. (2019). Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- [19] Ratnasari, S. L., dan Hartati, Yenni. (2019). Manajemen Kinerja Dalam Organisasi. Pasuruan: CV. Penerbit Qiara Media.
- [20] Ratnasari, S. L., dan Purba W. C. (2019). Pengaruh Konflik Kerja, Stress Kerja, Dan Beban Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Mutiara Utama Sukses. *Jurnal Bening*. Vol.6. No.1., Tahun 2019.
- [21] Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Yana, D. (2019). The performance of Sharia Banks Employees X Branch Batam Through Work Motivation. *Etikonomi*. Vol.18., No.1, April 2019.
- [22] Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). The Contribution Of Competence, Motivation, And Creativity Towards Teacher's Performance Through Work Satisfaction. *International Journal Of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. Volume-8 Issue-5C, May 2019. 145-149. ISSN: 2249-8958. DOI:10.35940/ijeat.E1021.0585C19
- [23] Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). Employees' Performance: Organizational Culture And Leadership Style Through Job Satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Vol. 7. No.5. pp. 597-608. ISSN: 2249-8958. eISSN: 2395-6518.
- [24] Ratnasari, S. L., Buulolo, M., dan Nasrul, H. N. (2020). Analisis Karakteristik Individu, Lingkungan Kerja, Iklim Organisasi, Motivasi, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Organisasi Review (MANOR)*. Vol. 2. No. 1., Mei 2020. Hal. 15-25.
- [25] Ratnasari, S. L., Rahmawati., Haryani, D. S., Tanjung, R., and Basuki. (2020). Workplace Bullying Causing Negative Employee Behaviors: A Case From Indonesian Banking Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, February 2020. ISSN: 2201-1315.
- [26] Ratnasari, S. L., dan Septiani, M. (2020). Pengaruh Kepribadian, Orientasi Kerja, Dan Penempatan Terhadap Kinerja Pegawai. *Journal Of Global Business and Management Review*. Vol. 2. No. 1., Juli 2020. Hal. 41-48.