

BAGAIMANA MERANCANG SISTEM MANAJEMEN KINERJA?

Wienda P. Rahardja

Parahyangan Catholic University
wendarahardja@gmail.com

Margaretha Banowati Talim

Parahyangan Catholic University
bano@unpar.ac.id

Albert Kurniawan Purnomo

Nurtanio University
kurniawanalbert@yahoo.com

Diterima 20 November 2017

Disetujui 06 Desember 2018

Abstract— This paper proposed performance management model based on the existing theories. This conceptual paper explores the performance management model using the quantitative approach. The research found the design of performance management model using benchmarking and balance score card model. The proposed model is rarely used in the Indonesia's business context. Therefore, the objective of the paper is to assist the management in making decision of human capital strategies by implementing the new performance management model.

Keywords— Performance Management, Performance Measurement, Benchmarking, Balanced Scorecard, KPI

I. Pendahuluan

Perusahaan yang ingin berkembang seharusnya memiliki sistem *performance management* yang baik agar kepuasan kerja karyawan bisa tercapai. *Performance Management* merupakan proses berkesinambungan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja anggota organisasi serta menyelaraskan kinerja anggota organisasi tersebut dengan tujuan strategis organisasi. *Performance Management* dapat berupa proses di mana penggerak organisasi berjalan melalui definisi misi, strategi dan tujuan organisasi yang sistematis. *Performance Management* dengan penerapannya yang tepat dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Performance Management* (PM) dapat didefinisikan sebagai proses yang menggabungkan tujuan, kinerja dan pengembangan dalam sebuah sistem, dimana tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis organisasi [1]; [2]; [3].

II. Telaah Literatur

Performance Management

Perusahaan harus mengupayakan cara untuk memaksimalkan *performance management* (PM) yaitu dengan cara mengukur kinerja perusahaan terlebih dahulu (*performance measurement*) [4]. *Performance measurement* merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang ataupun jasa. Aktivitas *performance measurement*

(pengukuran kinerja) harus disesuaikan dengan tujuan organisasi. Beberapa aspek mendasar dan utama dalam mengukur kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja. Indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk *Key Performance Indicator (KPI)*.
3. Mengukur tingkat capaian dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi tersebut atau bisa disebut dengan (*benchmarking*).

Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya [5].

Pengertian *Key Performance Indicators*

KPI (key performance indicators) pada dasarnya adalah bagian dari *Performance Indicators* atau indikator kinerja organisasi. Keunggulan *KPI* dibandingkan dengan indikator-indikator kinerja lainnya, adalah bahwa *KPI* merupakan indikator kunci yang benar-benar mampu mempresentasikan kinerja organisasi secara keseluruhan. Jumlah indikator kinerja yang dipilih sebagai *KPI* ini biasanya tidak banyak, namun demikian hasil pengukuran melalui indikator tersebut dapat digunakan untuk memberikan gambaran yang jelas tentang faktor persaingan organisasi, menilai tingkat keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, serta memfasilitasi proses pengukuran kinerja secara keseluruhan [6]; [7].

Pengertian *Benchmarking*

Benchmarking adalah strategi yang berpotensi menguntungkan yang memungkinkan perusahaan membandingkan produk, layanan dan proses kerja mereka dengan organisasi lain untuk meningkatkan kualitas. *Benchmarking* bisa bersifat internal, kompetitif atau generic:

- a. *Benchmarking* internal adalah perbandingan antara aktivitas dan proses internal organisasi. Ini adalah tahap analisis yang berguna dalam prosedur kualitas yang mengidentifikasi standar operasi yang ada di dalam perusahaan.
- b. *Benchmarking* kompetitif memungkinkan perusahaan untuk membandingkan operasi dengan para pesaing pada industry yang terkait dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan pesaing.

Benchmarking generik adalah untuk melihat lebih luas, membandingkan proses bisnis atau fungsi bisnis dalam rangka untuk mengidentifikasi praktek perusahaan terbaik pada industri yang tidak berkaitan. Sebagai contoh, perusahaan dari semua jenis mempertimbangkan cara di mana beberapa perusahaan Jepang dapat beroperasi secara fleksibel dan kohesif [8]; [4].

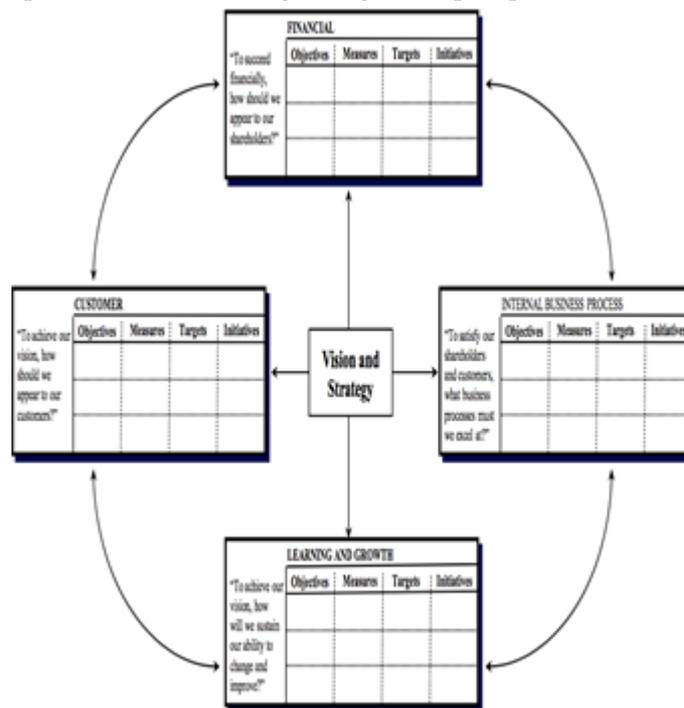
Pengertian *Balance Scorecard*

Perusahaan menggunakan aspek-aspek pengukuran seperti *KPI*, serta *benchmarking* seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, tentu dirasa belum cukup, karena aspek-aspek tersebut hanya melihat dari satu perspektif saja, yaitu perspektif non keuangan, sedangkan saat ini manajemen dituntut untuk meningkatkan kemampuan perusahaannya dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara berkesinambungan. Maka dari itu metode *balanced scorecard* digunakan untuk menjawab permasalahan tersebut [5].

Balanced Scorecard adalah sistem manajemen yang menerjemahkan visi dan strategi organisasi ke dalam tindakan. Di dalam *balanced scorecard* tindakannya adalah berupa

pengukuran yang strategis [9]; [4]; [10]; [11]; [2]. Dengan penggunaan metode *balanced scorecard (BSC)* akan menjelaskan secara rinci kinerja dan tujuan organisasi. *Balanced scorecard* itu akan membentuk suatu *key performance indicators (KPI)* yang efektif karena telah disesuaikan terlebih dahulu dengan kondisi perusahaan [4]. Penggunaan indikator-indikator pada KPI harus diidentifikasi terlebih dahulu melalui praktik *benchmarking* baik itu secara internal ataupun eksternal agar indikator-indikator pada KPI tersebut lebih obyektif untuk mengevaluasi pencapaian tujuan strategis sebuah organisasi. Praktik *benchmarking* akan mengurangi tingkat kegagalan penerapan *Balanced Scorecard* yang disebabkan oleh indikator-indikator KPI yang tidak jelas atau pengukuran tersebut tidak mendukung tujuan organisasi [9]; [2].

Pada Gambar 1, kita bisa melihat bahwa penggunaan *balanced scorecard* mempunyai empat perspektif yang berfungsi untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, beberapa jenis perspektif tersebut antara lain, yaitu: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective* [12].



Gambar 1.
Structure for the Balanced Scorecard (BSC)
Sumber: Kaplan (2010)

Untuk lebih detailnya kita bisa melihat pada tabel 1 bahwa keempat perspektif tersebut masing-masing dapat diukur dengan penggunaan beberapa macam ukuran ataupun pendekatan yang berbeda. Tabel yang diambil dari penelitian yang dilakukan oleh [5], menunjukkan ukuran kinerja eksekutif yang berimbang dari keempat perspektif yang ada dari *Balance Scorecard*, baik dari perspektif keuangan (*finance*), pelanggan (*customer*), proses (*process*) serta perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*). Penjelasan untuk masing-masing perspektif *balance scorecard* tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 1.
Perspektif Pendekatan *Balanced Scorecard*
Sumber: Moeheriono (2009)

Perspektif	Ukuran Kinerja Eksekutif yang Berimbang
Keuangan (Finance)	<ul style="list-style-type: none"> a. <i>Economic value added (EVA)</i> b. Pertumbuhan pendapatan (<i>revenue growth</i>) c. Pemanfaatan aktiva yang diukur dengan <i>asset turnover</i> d. Berkurangnya biaya secara signifikan yang diukur dengan <i>cost effectiveness</i>
Pelanggan (Customer)	<ul style="list-style-type: none"> a. Jumlah <i>customer</i> baru b. Jumlah <i>customer</i> yang menjadi <i>non customer</i> c. Kecepatan waktu layanan <i>customer</i> d. Tingkat kepuasan <i>customer</i>
Proses (Process)	<ul style="list-style-type: none"> a. Ketepatan waktu produksi (<i>cycle time</i>) b. Ketepatan pesanan (<i>on-time delivery</i>) c. Perputaran keefektifan (<i>cycle effectiveness</i>)
Pembelajaran dan Pertumbuhan (Learning and Growth)	<ul style="list-style-type: none"> a. Rasio ketersediaan informasi b. Tingkat kepuasan karyawan c. Tingkat pemberdayaan karyawan d. Tingkat produktifitas karyawan e. Presentase saran yang diimplementasikan f. Tingkat pencapaian kriteria pendukung keberhasilan tim

Dengan penggunaan metode *balanced scorecard* tersebut maka kita akan bisa mengidentifikasi indikator-indikator baru yang nantinya akan menjadi pedoman penilaian bagi eksekutif untuk menilai bawahannya. Indikator-indikator tersebut jika dirangkai akan menjadi kunci atau alat untuk mengukur tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan dan melaksanakan tugasnya. Serangkaian indikator kinerja tersebut lebih dikenal dengan nama *Key Performance Indicators* [5].

Sebuah KPI yang baru berguna sebagai pedoman untuk menyusun penilaian kinerja yang nantinya akan menjadi fondasi dari keseluruhan proses *performance management* di dalam organisasi [12].

Pengertian *Performance Management*

Performance Management (Manajemen Kinerja) juga didefinisikan sebagai proses yang menggabungkan tujuan, kinerja dan pengembangan dalam sistem yang unik, dimana tujuan utamanya adalah memastikan bahwa kinerja karyawan mendukung tujuan strategis organisasi. Manajemen kinerja mencakup skema, pendekatan dan prosedur yang direncanakan untuk mengarahkan perhatian manajer dan pekerja terhadap peningkatan operasi perusahaan. Praktik manajemen kinerja memunculkan potensi keberhasilan pelaksanaan kegiatan di masa depan untuk mencapai tujuan organisasi dan individu. Manajemen kinerja mengacu pada proses berkelanjutan yang mencakup penetapan dan perencanaan tujuan serta sasaran, pembinaan dan pengembangan staf, penilaian kinerja, feedback, evaluasi kinerja secara formal serta menghubungkan kinerja dengan penghargaan, sehingga tujuan dari proses yang berlangsung tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kerja karyawan mencakup kepuasan kerja dan komitmen terhadap organisasi serta kinerja organisasi itu sendiri [14]; [4]; [3]; [10]; [11]; [12].

Pengertian *Performance Management Planning*

Planning di dalam siklus manajemen kinerja berarti menetapkan harapan dan sasaran kinerja bagi kelompok dan individu untuk menyalurkan usaha mereka demi mencapai tujuan organisasi. *Performance planning* ini dilakukan oleh manajer dan bawahan secara bersamaan. Karyawan yang terlibat dalam proses perencanaan (*planning*) akan membantu mereka memahami tujuan organisasi, apa yang perlu dilakukan, mengapa proses perencanaan itu perlu dilakukan, dan seberapa baik proses perencanaan itu harus dilakukan [15]; [16].

Pengertian *Training and Development*

Training and development adalah salah satu bagian dari *performance management* yang menyediakan perbaikan dan peningkatan proses kerja yang terperinci dan oleh karena itu dampaknya harus dipantau, dikendalikan dan diukur untuk mendapatkan hasil terbaik dalam mengembangkan tenaga kerja yang berpendidikan, serta terampil. Karyawan harus didorong dan dimotivasi tidak hanya dengan gaji, tetapi juga dengan program pelatihan dan pengembangan, kesehatan, sosial dan lainnya, yang akan meningkatkan minat, kepercayaan dan komitmen mereka kepada perusahaan sehingga perusahaan akan mengarah pada keuntungan yang lebih besar [12]; [3].

Pengertian *Coaching and Mentoring*

Coaching. Setelah melakukan sesi *training and development*, karyawan akan masuk kepada sesi pembinaan atau *coaching*. Pembinaan atau *coaching* yaitu proses yang terus-menerus dan kolaboratif dimana manajer berinteraksi dengan karyawannya dan berperan aktif dan tertarik dalam kinerjanya. Biasanya, *coaching* mencakup pengarahan, memotivasi, dan menghargai perilaku karyawan. Pelatihan adalah fungsi sehari-hari yang melibatkan pengamatan kinerja, memuji pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik, dan membantu memperbaiki kinerja yang tidak sesuai harapan atau standar [1].

Mentoring. Secara umum, *mentoring* adalah proses perkembangan yang terdiri dari hubungan satu lawan satu antara karyawan senior (mentor) dan junior (anak didik). Banyak organisasi memiliki program *mentoring*. Secara umum, mentor berperan sebagai panutan dan mengajarkan anak didik apa yang diperlukan untuk sukses di dalam organisasi. Dalam istilah yang lebih spesifik, mentor dapat membantu anak didik mendapatkan keterampilan yang ditargetkan [1]. Dalam *mentoring* ada hal-hal yang perlu diperhatikan yaitu memantau jalannya kegiatan dan hasil pelaksanaan kegiatan. Dengan melakukan kegiatan mentoring dapat mengetahui sampai sejauh mana kemajuan telah dicapai sesuai dengan rencana [17].

Pengertian *Performance Appraisal*

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dapat didefinisikan sebagai laporan penilaian secara formal untuk setiap individu di dalam organisasi yang dinilai langsung oleh manajer atau atasan langsung mereka, biasanya tinjauan tersebut dilakukan secara tahunan dengan mengadakan pertemuan langsung antar atasan dan bawahan. Konsep *performance appraisal* pada intinya berfungsi untuk membangun ketrampilan karyawan di masa yang akan datang [15].

Pengertian *Feedback*

Umpan balik atau *feedback* berguna untuk memberikan informasi tentang kinerja karyawan serta membantu manajemen dalam memberikan tindakan perbaikan. Di dalam proses umpan balik di beberapa perusahaan biasanya memiliki sistem untuk menangani *feedback*, yang dimana sistem tersebut menyediakan informasi untuk dipresentasikan kepada orang-orang mengenai kinerjanya, sistem *feedback* tersebut membantu mereka untuk

memahami seberapa baik kinerjanya dan seberapa efektif perilaku mereka. Tujuan umpan balik atau feedback tersebut antara lain untuk memberikan tindakan yang tepat yang dapat perusahaan lakukan. Ini bisa menjadi tindakan positif untuk memanfaatkan peluang yang telah ditunjukkan oleh sistem *feedback* tersebut yaitu berupa tindakan yang bersifat korektif di mana *feedback* tersebut telah mengungkapkan bahwa ada sesuatu yang tidak beres pada kinerja karyawan [15].

III. Hambatan Penerapan *Performance Management*

Adapun beberapa hambatan yang ditemukan di beberapa negara mengenai masalah dari *performance management* akan dikemukakan oleh peneliti melalui tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2.

Permasalahan *Performance Management* Dari Berbagai Negara

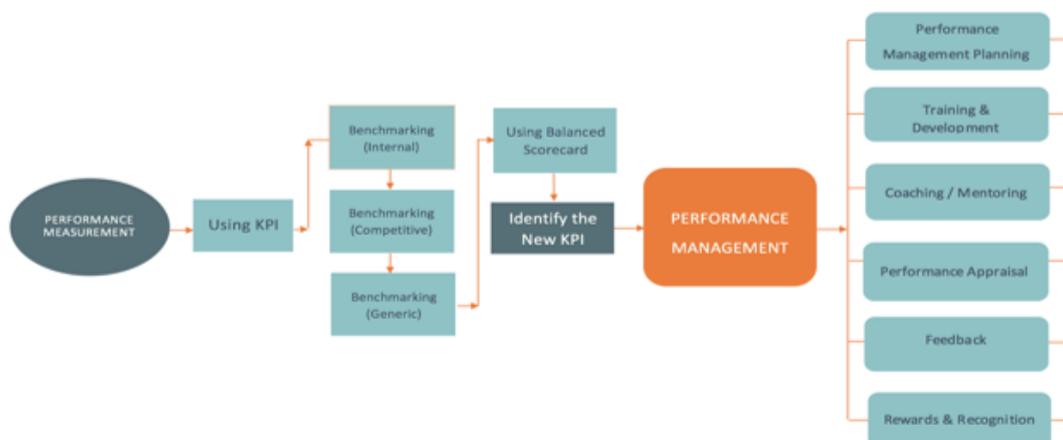
No.	Negara	Masalah <i>Performance Management</i>	Dampak	Solusi
1	Botswana (South Africa)	<ul style="list-style-type: none"> • Buruknya desain dan implementasi dari <i>Sistem Performance Management</i> • Tidak terdapat <i>feedback</i> atau komunikasi yang baik atasan langsung terhadap bawahan • Tidak terdapat Motivasi yang baik terhadap bawahan 	Penurunan Motivasi Karyawan atau bawahan	<ul style="list-style-type: none"> • Pemerintah harus mempertimbangkan mendesain ulang sistem manajemen kinerja tersebut • Strategi komunikasi dan umpan balik harus dikembangkan • Sistem <i>reward</i> harus dilaksanakan [17]
2	Uganda (South Africa)	<ul style="list-style-type: none"> • Ada kekurangan dalam menetapkan target kinerja • Perencanaan manajemen kinerja hampir tidak dilakukan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Prospek yang terbatas untuk kemajuan karir • Umpan balik kinerja tidak memadai • Mekanisme <i>reward</i> yang buruk 	<ul style="list-style-type: none"> • Desain dan implementasi • Komunikasi dan umpan balik yang efektif • Motivasi • Strategi penilaian yang jelas [18]
3	Indonesia	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak objektifnya pejabat atau atasan PT. Petrokimia Gresik di dalam memberikan Penilaian Akhir Kinerja (PAK) • Tidak adanya komunikasi dua arah (<i>feedback</i>) yang baik antar atasan dan bawahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak adanya perhatian dan kesadaran dari karyawan PT. Petrokimia Gresik • Tidak ada dukungan karyawan 	<ul style="list-style-type: none"> • Perlunya kesadaran, kedisiplinan, dan keterlibatan dalam setiap prosesnya. • Para karyawan lebih terbuka dan jujur tentang apa yang memotivasi mereka, • Manajer harus jujur menyatakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa

No.	Negara	Masalah <i>Performance Management</i>	Dampak	Solusi
				yang disukai dan tidak disukai, tentang apa yang mereka kerjakan, apa apresiasinya terhadap pekerja [19].

Melihat tabel permasalahan *performance management* tersebut maka peneliti ingin membuat sebuah rancangan sistem yang akan berfungsi untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Cara meningkatkan kinerja perusahaan yaitu dengan berbagai cara seperti memberikan *job description* yang detail kepada karyawan, yaitu mencakup penjabaran wewenang dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, fasilitas kerja, dan standar hasil kerja [20]. Karyawan juga harus ditunjang dengan jenjang karir yang jelas, di dalamnya mencakup kenaikan gaji, promosi, demosi, hingga pemindahtugasan [21]. Karyawan juga memerlukan adanya *coaching and mentoring*, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja yang obyektif, pemberian *feedback*, hingga pemberian *reward* ataupun *punishment* yang jelas. Rangkaian proses dan tindakan tersebut merupakan sistem *performance management* [21]; [12]. *Performance management* akan memberikan dampak karyawan lebih berkomitmen terhadap organisasi [22]. Adapun hasil dari karyawan yang memiliki komitmen tinggi terhadap organisasi akan memberikan keuntungan bagi perusahaan diantaranya dapat meningkatkan kinerja serta daya saing organisasi. Peningkatan kinerja serta daya saing organisasi dapat dilihat dari meningkatnya kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan meningkatnya kualitas produk maka akan membawa perusahaan tersebut unggul di dalam persaingan yang dimana akan berdampak pada peningkatan profit perusahaan [23].

IV. *Performance Management Model*

Dari pemikiran beberapa teori dan berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu tentang praktik *performance management* di berbagai negara, maka peneliti dapat menarik sebuah model *performance management* sebagai berikut:



Gambar 2.

Rancangan Model *Performance Management*

Sumber: Bhatti (2013); Sarel (2010); Ljungholm (2015); Maley (2014); Seyed (2014); Waal (2007); Moehersono (2009); Ingram (1996); Watson (1996); Fauzia (2017); Kaplan (2010); James (2009); Milica (2013); Amber (2013); Farheen (2014); George (2013)

Rancangan model *performance management* yang disajikan pada gambar 2, akan peneliti jelaskan dengan urutan proses sebagai berikut :

1. Langkah pertama peneliti akan melakukan pengukuran kinerja (*performance measurement*) sebelum membentuk suatu sistem manajemen kinerja. Adapun pengukuran kinerja tersebut digunakan untuk mengevaluasi dan mengendalikan keseluruhan operasi bisnis. *Performance measurement* berguna untuk mengukur dan membandingkan kinerja berbagai organisasi di industri, pabrik, departemen, tim dan individu. Pengukuran kinerja melalui pembentukan KPI akan membantu tim manajemen senior untuk membuat keputusan strategis yang penting. Dengan demikian, awal pengukuran kinerja dimulai dari identifikasi indikator kinerja yang memungkinkan spesifikasi pada proses kinerja yang terperinci [24]; [25].
2. *Performance measurement* yang efektif dapat diukur melalui KPI (*Key Performance Indicators*) [9]; [4]; [10]; [11]; [2]. Pada model tersebut, di langkah kedua peneliti akan menganalisa KPI perusahaan untuk mengidentifikasi apakah indikator-indikator kinerja perusahaan tersebut telah sesuai dengan spesifikasi pada proses kinerja yang terperinci [24]; [25].
3. Langkah ketiga pada model penelitian ini ialah melakukan strategi *benchmarking* yaitu mengukur tingkat capaian dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja kemudian diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi tersebut [5]. *Benchmarking* dapat dilakukan dengan cara menerapkan kerangka kerja dan indikator-indikator yang sesuai untuk mengukur kinerja, kemudian setelah indikator kinerja tersebut ditetapkan, maka organisasi harus membandingkan kinerja tersebut dengan kinerja bisnis sejenis lainnya [4]; [8]. Ada 3 tahapan *benchmarking* yaitu *benchmarking* internal, kompetitif serta generik. Pada langkah ketiga peneliti akan menggunakan strategi *benchmarking* internal terlebih dahulu yaitu dengan membandingkan antara aktivitas berdasarkan KPI yang telah dianalisis kemudian dilakukan perbandingan di dalam proses internal organisasi. Pendekatan ini bisa dilakukan dengan membandingkan operasi pada suatu bagian atau divisi dengan divisi internal lainnya dalam suatu organisasi [4]; [8]; [26].
4. Langkah keempat yaitu dengan melakukan *benchmarking competitive*. *Benchmarking* kompetitif yaitu perusahaan harus membandingkan operasinya dengan para pesaing pada industry yang terkait. Caranya dengan menganalisis indikator-indikator kinerja perusahaan kemudian membandingkannya dengan perusahaan pesaing yang sejenis dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan pesaing [4]; [26].
5. Kemudian langkah kelima yaitu dengan menggunakan *benchmarking* generik, *generic benchmarking* melihat kearah yang lebih luas, yaitu dengan membandingkan proses bisnis atau fungsi bisnis dalam rangka untuk mengidentifikasi praktek perusahaan terbaik pada industri yang tidak berkaitan. Caranya dengan menganalisis indikator-indikator kinerja perusahaan kemudian membandingkannya dengan perusahaan terbaik yang tidak sejenis [26]; [4].
6. Setelah melakukan *benchmarking* maka akan didapat suatu indikator-indikator kinerja yang nantinya akan dibentuk menjadi KPI yang baru. Berdasarkan beberapa teori yang telah peneliti rangkum, bahwa KPI tersebut belum bisa digunakan karena masih melihat dari sisi *non-financial*, sedangkan perusahaan membutuhkan suatu alat untuk meneliti aspek keuangannya. Melihat dan menganalisa aspek keuangan perusahaan berfungsi untuk memperbaiki kinerja keuangan secara berkesinambungan [5]. *Performance measurement* yang efektif dapat diukur melalui KPI (*Key Performance Indicators*). Penggunaan instrumen seperti KPI akan lebih obyektif bilamana perusahaan menggunakan teknik *balanced scorecard* terlebih dahulu. Dengan

penggunaan *balanced scorecard* maka perusahaan akan menjelaskan kinerja dan tujuan organisasi secara jelas [9]; [4]; [10]; [11]; [2]. Berdasarkan teori yang telah dikemukakan, maka pada langkah ke enam ini peneliti akan menggunakan metode *balanced scorecard* untuk mengetahui aspek *financial* dan *non-financial* tersebut. Metode *balanced scorecard* yang akan digunakan oleh peneliti adalah metode *balanced scorecard* yang dikemukakan oleh Robert S. Kaplan. Metode *balanced scorecard* ini dihitung melalui empat perspektif yang berfungsi untuk mengevaluasi kinerja perusahaan, beberapa jenis perspektif tersebut antara lain, yaitu: *financial perspective*, *customer perspective*, *internal business process perspective*, dan *learning and growth perspective* [13]; [9].

7. Setelah *balanced scorecard* dilakukan maka akan membentuk beberapa indikator-indikator baru, yang akan lebih obyektif untuk dijadikan sebuah KPI yang baru [9]; [4]; [11]; [2]. Pada langkah ke tujuh ini, KPI yang baru tersebut akan dijadikan acuan untuk pedoman dalam membentuk suatu rancangan manajemen kinerja. Di dalam rancangan manajemen kinerja tersebut antara lain terdapat *performance management planning* yang mencakup penetapan tujuan dan sasaran, dengan menekankan pada proses tahapan dari model PDCA (*Plan, Do, Check Action*). *Plan*, ketika peneliti menetapkan ukuran, target, dan sasaran berdasarkan tindakan yang sesuai serta relevan untuk hal-hal yang ingin kita nilai dan tingkatkan. *Do*, yaitu mengambil tindakan yang terkait dengan tujuan atau target yang telah direncanakan dan ditetapkan pada langkah sebelumnya. *Check*, yang berarti peneliti akan memantau dan mengevaluasi proses serta hasil terhadap sasaran dan target yang telah direncanakan kemudian melaporkan hasilnya. *Action*, menindaklanjuti hasil untuk membuat perbaikan yang diperlukan jika terdapat perbedaan antara hasil, target serta sasaran yang akan dicapai dengan realisasinya. Hal ini berarti juga meninjau seluruh langkah dan memodifikasi prosesnya untuk memperbaiki beberapa indikator-indikator yang terdapat pada KPI. Dengan penerapan prosedur yang digambarkan sebagai model PDCA, hubungan antara yang terealisasi dan yang direncanakan akan bisa ditetapkan [3]. Kemudian pada manajemen kinerja di dalamnya juga mencakup pembinaan dan pengembangan staf, penilaian kinerja, *feedback*, evaluasi kinerja secara formal serta menghubungkan kinerja dengan penghargaan, sehingga tujuan dari proses yang berlangsung tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan [14]; [4]; [3]; [10]; [11]; [12].

V. Simpulan

Perusahaan harus mengupayakan cara untuk memaksimalkan *performance management* (PM) yaitu dengan cara mengukur kinerja perusahaan terlebih dahulu dengan mengidentifikasi KPI perusahaan. Strategi *benchmarking* dapat dilakukan perusahaan membandingkan produk, layanan dan proses kerja mereka dengan organisasi lain untuk meningkatkan kualitas. Produk, layanan, dan proses kerja tersebut dapat berguna untuk memberikan masukan bagi KPI yang baru. Penggunaan aspek-aspek seperti KPI, serta *benchmarking* dirasa belum cukup, karena aspek-aspek tersebut hanya melihat dari perspektif non keuangan, sedangkan saat ini manajemen dituntut untuk meningkatkan kemampuan perusahaannya dalam melipatgandakan kinerja keuangan secara berkesinambungan. Maka dari itu metode *balanced scorecard* digunakan untuk menjawab permasalahan tersebut. Metode *balanced scorecard* dapat mengidentifikasi indikator-indikator yang baru yang nantinya akan menjadi pedoman penilaian bagi eksekutif untuk menilai bawahannya. Indikator-indikator tersebut bilamana dirangkai akan menjadi kunci atau alat untuk mengukur tingkat keberhasilan seseorang dalam menjalankan dan melaksanakan tugasnya. Serangkaian indikator kinerja tersebut lebih dikenal dengan nama *Key Performance Indicators*. Sebuah KPI yang baru

berguna sebagai pedoman untuk menyusun penilaian kinerja yang nantinya akan menjadi fondasi dari keseluruhan proses *performance management* di dalam organisasi. Manajemen kinerja mengacu pada proses yang berkelanjutan yang mencakup penetapan dan perencanaan tujuan serta sasaran, pembinaan dan pengembangan staf, penilaian kinerja, *feedback*, serta menghubungkan kinerja dengan penghargaan, sehingga tujuan dari proses yang berlangsung tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga akan berdampak pada peningkatan profit perusahaan.

VI. Daftar Pustaka

- [1] Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Boston, United States of America: Prentice Hall.
- [2] Waal, A. d. (2011, March). The impact of performance management on the results of a non-profit organization. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60 No. 8, 2011, 778-796.
- [3] Milica Jaksic, M. J. (2013, February). Performance Management and Employee Satisfaction. *Montenegrin Journal of Economics*, Vol 09(01), 85-92.
- [4] Ljungholm, D. P. (2015, October). The Practice of Performance Management in Public Sector Organizations. *Geopolitics, History, and International Relations*, 7(2), 2015, ISSN 1948-9145, 190–196.
- [5] Moehersono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi* (1 ed., Vol. 1). (R. F. Sikumbang, Ed.) Bogor, Jawa Barat, Indonesia: Ghalia Indonesia.
- [6] Carlucci, D. (2010). Evaluating and selecting key performance indicators: an ANP-based model. *Measuring Business Excellence*, 14 NO. 2, 66-76.
- [7] Asropi, S. M. (2007). Membangun Key Performance Indicator Lembaga Pelayanan Publik . *Manajemen Pembangunan*, 57.
- [8] Ingram, H. (1996). Linking teamwork with performance. *Team Performance Management: An International Journal*, 2 No.4(4), 5-10.
- [9] Fauzia Jabeen, M. B. (2017, March). Exploring the status and effects of balanced scorecard adoption in the non-western context Evidence from the Middle East. *Journal of Management Development*, 36 No. 8, 1063-1075.
- [10] Maley, J. (2014). Sustainability: the missing element in performance management. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 6(3), 190-205.
- [11] Seyed Akbar Nilipour Tabatabai, M. K. (2014, June). A Conceptual Model for Performance Management in Organization. *Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(No.10(a)).
- [12] Amber Qureshi, M. H. (2013, September). Impact of performance management on the organisational performance: An analytical investigation of the business model of McDonalds. *International Journal of Academic Research in Economics and Management Sciences*, 2(5).
- [13] Kaplan, R. S. (2010). *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard* (Vol. 3). Boston, USA: Harvard Business School.
- [14] James W. Smither, M. L. (2009). *Performance Management Putting Research into Action*. (M. L. James W. Smither, Ed.) San Francisco, USA: Society for Industrial and Organizational Psychology.
- [15] Armstrong, M. (2006). *Performance Management Key Strategies and Practical Guidelines* (Third Ed.). London, United Kingdom: Kogan Page Limited.
- [16] United States Office of Personnel Management. (2017). *A Handbook for Measuring Employee Performance*. Washington, USA: OPM.GOV.

- [17] Macheng Boipono, T. G. (2014, May). Implementation of Performance Management System (PMS) In Schools : Success Factors. *Natural and Social Sciences* , 2(5), 189-194.
- [18] George William Lutwama, J. H. (2013, September). Assessing the implementation of performance management of health care workers in Uganda. *BMC Health Services Research*, 1472-6963/13/355.
- [19] Ismania Hidayati, E. S. (2014, Oktober). Analisis Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (Studi Pada PT Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)*, Vol. 15 No. 1.
- [20] Pattisahusiwa, S. (2013, Maret). Pengaruh Job Description dan Job Specification Terhadap Kinerja Proses. *Jurnal Akuntabel*, 10 No. 1.
- [21] Farheen Mughal, F. A. (2014, December). Implementation and Effectiveness of Performance Management System in Alfalah Bank. (S. S. Ali, Ed.) *Journal of Public Administration and Governance*, 4 No.4.
- [22] Uday Bhosale, D. K. (2015, June). Performance Management System and Organizational Commitment. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 4 No.2, 1728-1731.
- [23] Wahyudi, A. (2012). *Membangun Komitmen Organisasional Untuk Meningkatkan Kinerja dan Daya Saiung Organisasi*.
- [24] M. Ishaq Bhatti, H. M. (2013, November). The key performance indicators (KPIs) and their impact on overall organizational performance. *Quality and Quantity*.
- [25] Sarel Lavy, J. A. (2010, April). Establishment of KPIs for facility performance measurement: review of literature. *Facilities*, 28 No. 9/10, 440-464.
- [26] Watson, G. H. (1996). *Strategic Benchmarking*. Jakarta, Indonesia: PT. Gramedia Pustaka Utama.

The logo for Universitas Muhammadiyah Negeri (UMN) is displayed in a large, blue, sans-serif font. It consists of the letters 'U', 'M', and 'N' stacked vertically. The 'U' is the largest, followed by 'M', and then 'N'. The letters are solid blue with no internal details.