



Postgraduate Bosowa University Publishing (PBUP)

Indonesian Journal of Business and Management

e-ISSN: 2460-3767 p-ISSN: 2656-6885

<https://postgraduate.universitasbosowa.ac.id/index.php/jbm>



ANALISIS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN BOSOWA EDUCATION

Analysis of Employee Performance Assessment of Bosowa Education

Wirawan Hasfi*, Chahyono, Lukman Setiawan

Program Studi Manajemen Program Pascasarjana Universitas Bosowa

*Email: wirawan@universitasbosowa.ac.id

Diterima: 21 April 2024/Disetujui: 08 Juni 2025

ABSTRAK

Pada era ini, setiap organisasi dituntut untuk berkembang sesuai dengan arus globalisasi, termasuk perusahaan sebagai sebuah organisasi yang menyatukan masyarakat sosial yang saling berkoordinasi didalamnya, khususnya dalam fase pekerjaan yang menuntut banyak waktu dan pikiran yang dituangkan ketika menyelesaikan pekerjaan tersebut. Dalam menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan perusahaan ini, terkadang mereka tidak sadar akan pentingnya keseimbangan kehidupan pribadi bahkan fakta terburuk terjadi Burnout, merasa mudah stress dan tidak produktif lagi. Maka berangkat dari fenomena tersebut, dianggap perlu adanya analisa mendalam tentang penilaian kinerja karyawan Bosowa Education Metode penelitian yang digunakan yaitu metode kualitatif berupa wawancara dan observasi, teknik analisis data melalui data primer dan sekunder. Hasil penelitian menghasilkan bahwa sistem penilaian kinerja pada karyawan Bosowa Education melalui metode KPI (Key Performance Indicator) menjadi tolak ukur utama dalam penelitian ini dan dianggap memacu karyawan dapat produktif serta menganalisa kinerja yang dicapai selama sebulan penuh. Melalui perspektif kematangan karir lebih lanjut dihasilkan bahwa karyawan Bosowa Education terkadang mengalami penumpukan Job Description dimana beban kerja dua (2) orang dikerjakan oleh satu (1) orang hingga pada tahap Work Life Balance bahwa Karyawan Bosowa Education tidak diindikasikan adanya Burnout namun perlu adanya kecerdasan pembagian waktu yang lebih maksimal dari diri setiap karyawan.

Kata Kunci: Penilaian Kinerja, Key Performance Indikator, Bosowa Education

ABSTRACT

In this era, every organization is required to develop in accordance with the flow of globalization, including the company as an organization that unites social communities that coordinate with each other, especially in the work phase that requires a lot of time and thought poured when completing the work. In completing the work charged by this company, sometimes they are not aware of the importance of personal life balance and even the worst fact is burnout, feeling easily stressed and unproductive anymore. Therefore, departing from this phenomenon, it is considered necessary to have an in-depth analysis of the performance assessment of Bosowa Education employees The research methods used are qualitative methods in the form of interviews and observations, data analysis techniques through primary and secondary data. The results of the study resulted in the performance assessment system for Bosowa Education employees through the KPI (Key Performance Indicator) method became the main benchmark in this study and was considered to spur employees to be productive and analyze the performance achieved for a whole month. Through the perspective of career maturity, it is further produced that Bosowa Education employees sometimes experience a buildup of Job Descriptions, where the workload of two (2) people is done by one (1) person, until at the Work Life Balance stage, Bosowa Education employees are not indicated to have burnout, but there needs to be a more optimal time-sharing intelligence from each employee.

Keywords: Performance Assesment, Key Performance Indikator, Bosowa Education



This work is licensed under Creative Commons Attribution License 4.0 CC-BY International license

1. PENDAHULUAN

Pada dekade ini, setiap organisasi dituntut untuk berkembang mengikuti arus globalisasi, termasuk perusahaan sebagai sebuah institusi yang menyatukan masyarakat sosial yang senantiasa saling berkoordinasi di dalamnya. Dalam proses tersebut, terdapat bermacam karakter masyarakat sebagai sumber daya manusia yang berkumpul untuk satu tujuan tertentu sebagaimana Husin (2022) mengemukakan bahwa setiap individu dalam organisasi memiliki tujuan dan pandangan dalam menjalani aktivitas sesuai dengan arah dan standar pelaksanaan aktivitas sesuai tujuan yang ingin diraih.

Hal tersebut menjadikan sumber daya manusia sebagai komponen penting dalam perusahaan sebagai penggerak dinamika organisasi, karena efisiensi dan efektivitas perusahaan sangat bergantung pada faktor sumber daya manusia di dalamnya (Siagian, 2008). Pandangan ini sejalan dengan hasil penelitian Agustini dan rekan-rekan (2022) yang menunjukkan bahwa sumber daya manusia memainkan peran penting dalam mengoptimalkan potensi perusahaan, terutama dalam memaksimalkan kemampuan karyawan sebagai pemikir dan penggerak di dalam organisasi untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab dalam kondisi yang paling baik.

Dalam konteks optimalisasi sumber daya, di tengah tekanan kompetitif yang semakin meningkat, setiap perusahaan berupaya untuk meraih keuntungan maksimal dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien. Sumber daya manusia kembali menjadi elemen kunci yang dapat dioptimalkan oleh perusahaan (Budianto, 2020: 64). Sumber daya manusia memegang peranan vital dalam bisnis, karena merekalah yang menentukan arah dan tujuan perusahaan. Untuk mencapai sasaran yang diinginkan, perusahaan perlu memiliki sumber daya manusia yang berkualitas, yang mampu menyelesaikan masalah secara efektif dan efisien, serta memiliki nilai yang tinggi yang dapat terus ditingkatkan dengan memaksimalkan potensi diri mereka (Rasul, 2016: 25). Lebih lanjut, target sebagai acuan yang ingin dicapai perusahaan berdasarkan ketetapan yang telah ditetapkan menjadi salah satu penyebab hampir seluruh waktu dalam hidup manusia dihabiskan untuk bekerja. Dengan demikian, bekerja menjadi suatu tahap yang sangat krusial dalam hidup manusia. Handayani dan Zona (2021) mengemukakan bahwa bekerja adalah langkah penting manusia dalam memenuhi kebutuhan hidup. Bekerja dapat memengaruhi kesehatan fisik dan mental seseorang (Hayati, 2021). Dalam situasi dan pekerjaan apa pun, semua orang akan mengalami tekanan pekerjaan. Adanya tekanan biasanya menjadi pemicu karyawan mengalami stress. Hal ini merupakan realitas yang tak dapat dihindarkan dan menjadi sorotan dalam dunia organisasi. Sehingga, tuntutan kerja tersebut kerap dapat mempengaruhi kinerja yang berada satu garis lurus sebagai aspek yang saling berkaitan dengan keseimbangan antara kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan.

Sehingga, dalam rangkaian penelitian ini, peneliti menemukan hasil survey terhadap 30 karyawan Bosowa

Education pada tanggal 4 April 2023 mengenai fenomena ketidakseimbangan pekerjaan dengan kehidupan karyawan. Perusahaan Bosowa Education yang beralamat di Jl. Urip Sumoharjo KM 4 Makassar Sulawesi Selatan adalah sebuah perusahaan di bawah naungan Bosowa corporation yang berfokus pada pendidikan dan sosial mengenai adanya ketidakseimbangan Work Life Balance karyawan di sektor Bosowa Education. Selanjutnya, Adi, dkk (26: 2019) mendefinisikan kematangan karir sebagai kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas dalam setiap fase-fase tahapan karir yang memiliki tahapan khusus pada perkembangan tertentu. Pada dasarnya, teori ini menyatakan bahwa pekerjaan adalah konsep diri, yang berarti seseorang memilih pekerjaan karena mereka memiliki konsep diri. Hal yang menurut setiap individu paling memungkinkan untuk berkomunikasi. Menurut paham ini, pilihan karir merupakan soal mencocokkan (matching). Pada setiap fase kehidupan seseorang terjadi perubahan-perubahan yang berpengaruh pada usahanya dalam mewujudkan konsep diri itu. Teori perkembangan menerima teori meching (teori konsep diri).

Kematangan karir dapat membuat setiap individu berfikir sangat prosedural dan realistik terhadap kehidupan yang akan dijalani dalam penentuan pilihan karir yang tepat dengan potensi dirinya. Untuk memantapkan tingkat kematangan karir seseorang, sangat diperlukan pengetahuan dan wawasan yang luas tentang pilihan karir mereka. Kematangan karir, menurut Salami (2008:37), menggambarkan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas-tugas perkembangan kejuruan. Sejalan dengan pendapat tersebut, Supreet & Mamta (2018: 31) menyatakan bahwa kematangan karir didefinisikan sebagai tingkat pengetahuan profesional yang dimiliki seseorang saat memilih karir mereka.

Kematangan karir pada dasarnya adalah suatu pandangan mengenai kemajuan karir yang dialami oleh setiap individu. Proses perkembangan karir ini tentunya bervariasi, dipengaruhi oleh berbagai faktor dan kondisi psikologis masing-masing individu. Menurut Gonzalez (2008: 752), kematangan karir adalah perilaku yang ditunjukkan oleh individu dengan tujuan untuk melaksanakan tugas-tugas perkembangan karir sesuai dengan tahap yang sedang dilalui. Sementara itu, Parsons (Leong, 2008) mendefinisikan kematangan karir sebagai pemahaman yang mendalam tentang diri sendiri, pengetahuan mengenai persyaratan pekerjaan yang berbeda, serta pemikiran yang tepat mengenai hubungan antar individu. Apabila seseorang mengalami stres kerja dan beban kerja yang tinggi, hal ini dapat mengakibatkan penurunan komitmen terhadap karir (Wallace, 2013).

Kondisi di lapangan menunjukkan bahwa pekerja sosial mengalami banyak tekanan, baik secara fisik maupun secara psikologis karena harus melaksanakan tugasnya yang cukup bervariasi dan memiliki peran yang beragam serta beban kerja yang tinggi (Yusuf, 2011). Sehingga, di samping kinerja karyawan, karir juga menjadi faktor lain yang sangat berhubungan dengan work life balance (Ningsih, 4 : 2018). Karyawan harus memiliki

perencanaan karir yang baik. Kondisi ini dikarenakan dengan matangnya karir yang dimiliki menjadikan mereka memiliki ketahanan kerja yang tinggi sehingga mampu menghadapi permasalahan yang muncul selama bekerja sehingga mereka mampu menyelesaikan tugas yang ada dalam pekerjaannya dengan baik dan mampu meningkatkan kehidupan pribadi yang sedang dijalani (Ningsih, 2018).

Hal tersebut dikarenakan pekerjaan merupakan suatu hal lain yang dibutuhkan oleh individu dalam kehidupannya (Siska Wulandari & Ami Widyastuti, 2014). Penelitian Ans dan Nele (2008) menemukan bahwa individu yang mampu mengelola karirnya dengan baik, akan membawa individu tersebut pada suatu keberhasilan dalam meningkatkan karirnya sehingga individu tersebut tidak akan mengalami stres yang berkepanjangan dan akan mengurangi tingkat kejenuhan (De Vos & Soens, 2008). Kondisi ini menjadikan pekerjaan dan kehidupan pribadi yang saling mendukung satu sama lain dan meningkatkan work life balance yang dimiliki. Pada aspek yang lebih mendalam, terdapat indikator lain yang juga terdampak dari penilaian kinerja dan kematangan karir seseorang, yakni keseimbangan antar kehidupan pribadi dan kehidupan profesional di lingkup kerja. Hutagalung et al., (2020) mengungkapkan work life balance merupakan kondisi yang mana seseorang merasakan keterlibatan dan kepuasan yang sepadan dalam hal pekerjaan dan keluarga dengan konflik minimal, karena kemampuannya mengelola berbagai tanggung jawab dan menentukan prioritas (Hutagalung et al., 2020). Work-life balance didefinisikan oleh Isnatun & Riyanto, (2020) yakni kemampuan individu dalam menjalankan tanggung jawab serta komitmen pada kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarganya. Jadi, berdasarkan beberapa pendapat para pakar dapat diambil kesimpulan bahwa work life balance adalah suatu hubungan yang seimbang antara kehidupan kerja dan pribadi. Dua hal tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai peran dan tanggung jawab untuk memenuhi pekerjaannya.

Work life balance dapat memengaruhi individu ketika akan mengambil keputusan maupun tindakan, karena hal tersebut sangat berkaitan dengan hidup individu dan usahanya untuk melampaui work life balance. Hal ini dikarenakan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi merupakan suatu yang bersifat urgent agar individu dapat menjalankan tugasnya dengan baik di perusahaan dan tetap dapat meningkatkan produktivitas kerjanya. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Syam, (2020) yang berjudul: Pengaruh Work Life Balance dan Pengembangan Karir terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk. Kcp Gowa, menunjukkan bahwa work life balance berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan (Syam, 2020). Penelitian ini didukung dengan penelitian yang ditulis oleh Made et al., (2020) yang berjudul: The Effect of Work Life Balance on The Work Productivity of Housekeeping Employee "The Case of The Royal Beach Hotel, Seminyak Bali, menjelaskan bahwa work life balance berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja (Mayaswari et al.,

2020). Dalam penelitian (Ismayanti, 2020) dengan judul: Pengaruh Burnout dan Motivasi terhadap Produktivitas Pada Karyawan PT. IKI (Persero) Makassar, menjelaskan bahwa burnout mempunyai pengaruh yang signifikan kepada produktivitas kerja (Ismayanti et al., 2020). Work life balance pertama kali dikenalkan di Inggris pada akhir tahun 1970-an untuk menggambarkan keseimbangan antara pekerjaan individu dan kehidupan pribadi, (Pangemanan et al., 2011). Menurut Muliawati (2020) work life balance ditujukan buat memberikan karyawan fasilitas yang lebih besar dalam pekerjaan mereka agar karyawan bisa menyetarakan tanggung jawab dan minat mereka di luar pekerjaan (Muliawati & Frianto, 2020). Hafid (2017) menjelaskan bahwa work-life balance adalah kesanggupan individu saat menjaga kesetaraan kehidupan pekerjaan dan kehidupan pribadi (Hafid & Prasetyo, 2017). Hutagalung et al., (2020) mengungkapkan work life balance merupakan kondisi yang mana seseorang merasakan keterlibatan dan kepuasan yang sepadan dalam hal pekerjaan dan keluarga dengan konflik minimal, karena kemampuannya mengelola berbagai tanggung jawab dan menentukan prioritas (Hutagalung et al., 2020). Work-life balance didefinisikan oleh Isnatun & Riyanto, (2020) yakni kemampuan individu dalam menjalankan tanggung jawab serta komitmen pada kehidupan pekerjaan dan kehidupan keluarganya (Isnatun et al., 2020).

Schermerhorn (2012) mengatakan bahwa keseimbangan kehidupan kerja adalah konsep yang luas, termasuk memprioritaskan dengan tepat antara "pekerjaan" (karir dan ambisi) di satu sisi, dan "kehidupan" di sisi lain, mencakup kesehatan, kesenangan/hobi, rekreasi, keluarga dan pengembangan spiritual seseorang. Menurut Hudson (2005), work life balance meliputi beberapa indikator yaitu Time balance menyangkut jumlah waktu yang diberikan untuk bekerja dan peran di luar pekerjaan, Involvement balance menyangkut keseimbangan yang melibatkan individu dalam diri individu seperti tingkat stres dan keterlibatan individu dalam berkerja dan dalam kehidupan pribadinya, serta Satisfaction balance merupakan tingkat kepuasan yang dirasakan, individu memiliki kenyamanan dalam keterlibatan di dalam pekerjaannya maupun dalam kehidupan diri individu tersebut (Hudson, 2005).

2. METODE

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif. Menurut Yusuf (2019), penelitian kualitatif adalah suatu pendekatan yang menekankan pada pencarian makna, pemahaman, konsep, simbol, karakteristik, deskripsi, serta gejala yang berkaitan dengan suatu fenomena; bersifat alami dan holistik; fokus serta menggunakan berbagai metode; melibatkan beberapa teknik, mengutamakan kualitas, dan menyajikan data dalam bentuk deskriptif atau naratif. Tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk menemukan jawaban atas suatu fenomena atau pernyataan melalui prosedur ilmiah yang sistematis dengan pendekatan kualitatif. Penelitian ini berusaha untuk memahami makna dari suatu kejadian atau peristiwa dengan berinteraksi

dengan individu-individu yang terlibat dalam keadaan atau fenomena tersebut). Berdasarkan pendapat Hardani (2020:273), pemilihan lokasi dilakukan dengan mempertimbangkan kesesuaian terhadap permasalahan yang diteliti, keunikan, serta daya tariknya, agar dapat memperoleh data atau informasi yang mendetail. Lokasi penelitian ini terletak di Bosowa Education, yang mencakup karyawan dari Bosowa Education itu sendiri. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juni 2024.

Teknik pengumpulan data adalah bagian paling penting dalam penelitian dikarenakan tujuan utama dari sebuah penelitian ialah mendapatkan informasi atau data-data yang diperlukan. Pengumpulan data dapat dilakukan mulai dari setting, sumber dan cara. Pada teknik pengumpulan data ini menggunakan data primer yang dimana peneliti harus memperoleh informasi secara langsung dari sumbernya. Cara untuk memperoleh data primer pada teknik pengumpulan data, yaitu:

- 1) Observasi merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan untuk mengetahui atau menyelidiki tingkah laku maupun aktivitas nonverbal baik yang terjadi di lingkungan internal maupun eksternal menurut Yusuf (2019).
- 2) Wawancara merupakan salah satu teknik pengumpulan data penelitian dengan suatu kejadian atau dengan proses interaksi antara peneliti dengan narasumber melalui komunikasi langsung maupun bertanya secara langsung untuk suatu objek yang diteliti dan sudah mempersiapkan pertanyaan sebelumnya menurut Yusuf (2019). Terdapat tiga bentuk kategori yaitu: wawancara terencana-terstruktur, wawancara terencana-tidak terstruktur, dan wawancara bebas.
- 3) Dokumentasi merupakan catatan seseorang mengenai sesuatu yang sudah terjadi dalam situasi sosial yang sesuai dengan fokus penelitian sebagai sumber informasi yang berguna untuk penelitian kualitatif menurut Yusuf (2019). Dokumentasi digunakan untuk melengkapi data yang sudah diperoleh dari observasi dan wawancara pada penelitian. Selain itu, dokumen dan data literatur lainnya bisa menjadi faktor pendukung untuk memudahkan peneliti dalam menyusun teori saat melakukan validasi data.
- 4) Informan yang dipilih dalam penelitian ini berasal dari latar belakang pekerjaan yang berbeda, representasi umur pada karyawan Bosowa Education, serta polemik dalam pekerjaan yang berbeda beda pula.
- 5) Alat perolahan data Pada penelitian ini, peneliti menggunakan alat-alat elektronik seperti handphone sebagai alat bantu dalam merekam suara saat wawancara berlangsung serta memotret atau mengambil bukti gambar berupa foto-foto di tempat penelitian.

Penelitian ini merupakan suatu studi kasus, maka jenis data yang digunakan adalah:

- 1) Data Kualitatif, yaitu data yang berupa informasi atau keterangan-keterangan yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk bukan angka. Data tersebut diambil dari wawancara yang dibagikan karyawan.
- 2) Data Kuantitatif, yaitu data yang diperoleh dan disajikan dalam bentuk kuesioner dan dikelola dengan angka-angka untuk memperoleh dokumen-dokumen informasi dari masing masing peserta dan referensi lainnya yang relevan dengan kajian yang akan diteliti.

Sedangkan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri atas:

- 1) Data primer yaitu data yang diperoleh dari hasil penelitian langsung di lapangan yang diperoleh melalui pengamatan, penyebaran angket (daftar pertanyaan) yang diajukan kepada responden.
- 2) Data sekunder yaitu data yang diperoleh dari tempat penelitian meliputi data yang dipublikasikan atau yang tidak dipublikasikan. Tentunya data ini berkaitan dengan lembaga dan yang berhubungan dengan efektivitas monitoring dan evaluasi serta pendukung lainnya.

Rancangan dan sumber data penelitian kualitatif yakni:

- 1) Rancangan peneliti, Sugiyono (2013) menyatakan bahwa desain penelitian dalam konteks penelitian kualitatif bersifat sementara dan akan terus mengalami perkembangan sesuai dengan kebutuhan yang muncul setelah peneliti terjun ke dalam objek penelitian. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan jawaban atas rumusan masalah yang berkaitan dengan objek yang sedang diteliti. Fokus penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan "bagaimana" yang terdapat dalam rumusan masalah dan menjelaskannya dengan cara yang sistematis.
- 2) Sumber Data Penelitian, Penelitian ini menggunakan sumber data primer untuk menjadi sumber utama yang didapatkan secara langsung dari sumber aslinya atau pihak pertama. Menurut Sugiyono (2013) dari segi pengambilan data maka bisa dilakukan dengan teknik wawancara, kuesioner, observasi maupun gabungan dari ketiganya. Data primer penelitian ini berasal dari hasil wawancara yang dilakukan peneliti kepada Informan Kunci yaitu Herlianti Rahman, S.E selaku Sekretaris Vice Rector 3, Finance and Human Resource Universitas Bosowa

Proses penyajian data dilaksanakan selama penelitian berlangsung hingga tahap pengumpulan data selesai. Penyajian data kualitatif bersifat induktif, yang berarti didasarkan pada data yang diperoleh dan kemudian dikembangkan menjadi pola hubungan tertentu. Teknik

penyajian data yang diterapkan dalam penelitian ini mengacu pada model Miles dan Huberman sebagaimana dijelaskan oleh Hamzah (2020). Penyajian data mencakup reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

- 1) Reduksi data, adalah proses pencatatan yang dilakukan dengan cermat dan mendetail. Proses ini memungkinkan untuk merangkum informasi, memilih elemen-elemen utama, memusatkan perhatian pada aspek-aspek penting, serta memberikan gambaran yang lebih jelas dan memudahkan dalam pengumpulan data berikutnya.
- 2) Penyajian data, Pada tahap ini, data akan disajikan dalam format teks naratif dan matriks untuk memudahkan proses pengklasifikasian serta penyusunan pola hubungan.
- 3) Penarikan kesimpulan dan verifikasi, Tahap ini adalah langkah akhir dalam menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi. Kesimpulan adalah pernyataan yang didasarkan pada bukti-bukti yang solid dan mendukung proses pengumpulan data selanjutnya dalam suatu penelitian.

3. HASIL DAN PEMBAHASAN

a. Penilaian Kinerja Karyawan dan Faktor Kematangan Karir Bosowa Education

Penilaian kinerja karyawan adalah salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk menilai sejauh mana karyawan dapat memenuhi target perusahaan. Standar penilaian kinerja yang efektif sangat penting untuk menjamin keadilan, transparansi, dan pengembangan yang berkelanjutan dalam suatu organisasi. Proses penilaian kinerja pegawai memiliki sifat yang fundamental, di mana setiap organisasi memiliki kriteria penilaian yang berbeda-beda. Hal ini berfungsi sebagai pedoman bagi organisasi dalam menetapkan standar operasional prosedur, yang kemudian menjadi dasar untuk evaluasi di setiap organisasi.

Standar penilaian kinerja karyawan merujuk pada seperangkat kriteria dan ukuran yang digunakan oleh perusahaan untuk menilai produktivitas, kualitas pekerjaan, dan kontribusi seorang karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Standar ini memberikan landasan objektif yang membantu dalam mengukur sejauh mana seorang karyawan memenuhi harapan dan tanggung jawabnya.

Penilaian kinerja tidak hanya berfokus pada penciptaan input kinerja organisasi secara menyeluruh, tetapi juga harus memperhatikan kesejahteraan karyawan. Dalam pengelolaan sumber daya manusia, penting untuk mencapai keseimbangan dalam lingkungan kerja. Secara jelas, prioritas utama adalah kesesuaian antara pekerjaan dengan latar belakang pendidikan serta keterampilan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Dalam penelitian ini, peneliti juga melakukan wawancara dengan A. Tri Ayu, S.E., M.Si yang menyatakan bahwa:

“Penilaian kinerja memang membutuhkan alat untuk mencapai tujuan itu, namun untuk penilaian kinerja seharusnya ada yang dinilai secara objektif, tetapi kita menilai pekerjaan karyawan itu sendiri dengan melihat kesesuaian kerja penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, prosesnya juga harus benar-benar mengidentifikasi standar-standar kinerja supaya hasil penilaian itu benar-benar sesuai dengan apa yang dikerjakan untuk mendapatkan langkah pengembangan berikutnya, di bosowa juga masih ada beberapa karyawan yang pekerjaannya tidak sesuai dengan latar belakang pendidikannya, belum lagi contohnya seperti saya yang memiliki pekerjaan ganda atau double job”

Dari wawancara di atas diketahui bahwa penilaian kinerja yang harusnya praktis justru menjadikan karyawan memiliki pekerjaan tambahan, selain dari nilai dan standar yang dimiliki tergolong memberatkan karyawan dikarenakan penilaiannya juga memiliki batas waktu yang ditentukan, dasar praktis dalam menilai pekerjaan ditujukan kepada alasan meminimalisir beban dan tanggung jawab pekerjaan karyawan, kesejahteraan karyawan dalam menunjang kinerja organisasi adalah hal yang prioritasnya utama, lingkungan organisasi yang sehat akan dipengaruhi dengan kinerja yang maksimal.

b. Penilaian Kinerja dan Faktor-Faktor yang mempengaruhi kematangan karir karyawan Bosowa Education

Penilaian Kinerja

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya dengan harapan tujuan perusahaan akan tercapai melalui penilaian yang dilakukan. Dalam melakukan penilaian kinerja, yang dinilai adalah kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja bila dibandingkan dengan standar organisasi. Penilaian kinerja membantu dalam pengambilan keputusan siapa yang seharusnya menerima kenaikan pembayaran dalam bentuk upah, bonus ataupun bentuk lainnya yang didasarkan pada suatu sistem tertentu.

Dalam penelitian ini ada tiga indikator yang menjadi fokus penelitian untuk penilaian kinerja, yaitu Penilaian kinerja dengan menggunakan teori Notoadmodjo tahun 2003 dengan variabel diantaranya adalah, Job Related, Performance Standard dan Praktis, penelitian ini dilakukan dengan mewawancarai empat karyawan Bosowa Education, dari hasil wawancara diketahui bahwa:

a) Job Related

Bagi seorang individu, pekerjaan merupakan sarana untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan, sekaligus menjadi jalur untuk meraih nama dan ketenaran. Namun, hanya sedikit yang berusaha untuk mencapai aktualisasi diri yang dapat mengarah pada tindakan yang diinginkan oleh hati mereka. Karyawan cenderung fokus pada kemajuan dalam pekerjaan, pengembangan diri, atau

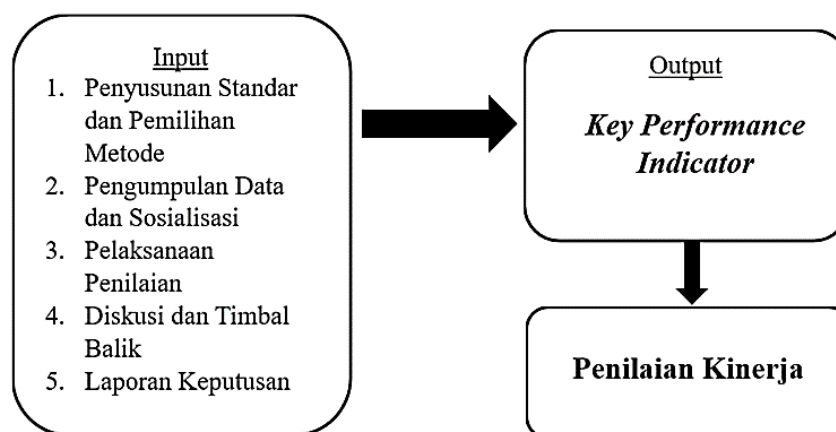
peningkatan tujuan pribadi. Frustrasi yang dialami karyawan sering kali disebabkan oleh aspirasi untuk mendapatkan promosi. Hal ini menjadi kebutuhan ego, di mana frustrasi akibat terhambatnya pencapaian yang diinginkan dapat mengganggu komunikasi antara karyawan dan organisasi. Terputusnya komunikasi ini dapat menciptakan hambatan psikologis yang menghalangi karyawan untuk mengakses atau mencari informasi yang relevan. Karyawan yang paling frustrasi biasanya adalah mereka yang paling sedikit memahami visi dan misi organisasi, yang dapat mengakibatkan kegagalan dalam mengantisipasi dan mencegah masalah baik di tingkat organisasi maupun individu.

Bosowa Education juga demikian, hal yang dijadikan prioritas adalah memaksimalkan kinerja organisasi, tentunya penunjang utama adalah sumber daya manusianya sendiri, dalam penelitian ini berdasarkan hasil wawancara yang telah penulis lakukan, diketahui bahwa job related pada Bosowa Education masih tergolong rendah, ditandai dengan beberapa karyawan yang bekerja tidak sesuai dengan skill, Pendidikan dan kompetensi yang mereka miliki, selain itu mereka bekerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang diberikan kepada mereka, hal ini kemudian akan mempengaruhi hasil kinerja karyawan. Selanjutnya juga dengan adanya perbedaan tugas kerja yang tidak sesuai rentan memunculkan berbagai masalah, misalnya hal yang bisa dikerjakan dengan satu orang, justru dikerjakan oleh dua orang atau lebih, begitupula sebaliknya, kesesuaian pekerjaan juga dianggap rawan memicu konflik antara karyawan maupun antara organisasi secara utuh, hal ini juga dibenarkan oleh Schmuck mengemukakan empat sumber terjadinya konflik yaitu: 1) adanya perbedaan fungsi dalam organisasi, 2) adanya pertentangan kekuatan antarpribadi dan sub-sistem, 3) adanya perbedaan peranan, dan 4) adanya tekanan yang dipaksakan dari luar organisasi. Konflik tidak selalu menyebabkan kerugian; Konflik sering kali dibutuhkan, diciptakan, atau bahkan diakui dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Dalam hal ini, penting untuk dicatat bahwa konflik

bukanlah tanda kelemahan organisasi atau kegagalan kepemimpinan. Pandy dengan jelas menyatakan ini, dengan alasan bahwa (Adam Ibrahim Indrawijaya, 2010) faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan atau yang dikenal sebagai faktor terkait pekerjaan adalah elemen-elemen yang berhubungan dengan pekerjaan serta lingkungan di mana pekerjaan tersebut dilaksanakan. Faktor-faktor ini berfungsi untuk membantu karyawan dalam memahami tugas atau peran yang mereka jalani (Wu et al., 2013). Aspek-aspek ini tidak hanya berperan sebagai prediktor utama dari komitmen terhadap organisasi, tetapi juga berkontribusi dalam memprediksi tingkat motivasi karyawan. Berbagai penelitian telah dilakukan untuk mengeksplorasi hubungan antara faktor-faktor terkait pekerjaan dengan kepuasan kerja individu. Faktor-faktor ini mencakup waktu kerja, penghasilan, posisi jabatan, lama bekerja, dukungan dari atasan, dukungan organisasi, serta nilai dari pekerjaan itu sendiri (Wu et al., 2013).

b) Performance Standard

Dalam penelitian ini, Bosowa Education menerapkan Key Performance Indicator (KPI) sebagai alat standarisasi untuk penilaian kinerja. Penilaian ini mengacu pada beberapa aspek, termasuk menjaga keselarasan kerja sama antar karyawan, menyediakan fasilitas kesejahteraan bagi karyawan, mengelola perubahan yang terjadi pada karyawan, serta mempertanggungjawabkan kinerja mereka. Menurut Dessler, proses penilaian kinerja terdiri dari tiga tahap. Pertama, mendefinisikan pekerjaan untuk menetapkan tanggung jawab dan standar yang harus dipenuhi. Kedua, mengevaluasi kinerja aktual karyawan dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan, yang biasanya melibatkan penggunaan beberapa formulir penilaian. Ketiga, memberikan umpan balik melalui sesi yang dilakukan oleh atasan dan bawahan, dengan tujuan untuk mengkomunikasikan kinerja dan kemajuan bawahan, serta membantu mereka dalam mengatasi kekurangan kinerja atau mempertahankan kinerja di atas standar yang ditetapkan.



Gambar 1 Penilaian Kinerja Karyawan Bosowa Education

Dari gambar diatas maka dapat diketahui bahwa Bosowa Education dalam penelitian ini standar pengukuran kinerja karyawan menggunakan Key Performance Indikator (KPI) dimana metode pengukuran ini adalah

- a) Peningkatan pencapaian sesuai target dapat dilakukan dengan pembuktian secara objektif.
- b) Hal-hal esensial yang dapat memberikan informasi penting ketika akan membuat keputusan, harus diukur secara baik dan benar.
- c) Menggunakan data perbandingan untuk mengetahui setiap progres dan perubahan yang tengah berjalan.
- d) Mampu mengukur efektivitas, kualitas, efisiensi, ketepatan waktu, pengaturan, perilaku, kepatuhan, kinerja proyek, kinerja anggota, ekonomi, serta pemanfaatan sumber daya.
- e) Mampumenggunakan leading dan lagging indicator secara seimbang dalam mencapai target.

Indikator Kinerja Utama (KPI) adalah alat manajemen yang berfungsi untuk memantau dan mengendalikan suatu kegiatan atau proses, sehingga jika terjadi penyimpangan, dapat segera diidentifikasi dan diperbaiki. Untuk mencapai penilaian kinerja karyawan yang optimal, salah satu metode yang dapat digunakan adalah KPI. Metode ini membandingkan hasil yang telah dicapai dengan target yang telah ditentukan. Keberhasilan implementasi KPI sangat bergantung pada pelaksanaan strategi pemeliharaan yang sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan (Ramadian, 2012).

Penelitian ini juga menunjukan hasil bahwa standar penialain kinerja yang digunakan Bosowa Education merupakan salah satu dari bagian metode penialain kinerja atau performance standar Adapun manfaat yang didapatkan adalah lebih mudahnya penialain kinerja yang dilakukan pihak organisasi, selain itu memaksimalkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, hal ini juga kemudian dikonformasi oleh Harris et al. (2001); Hsu et al. (2017); Kaganski et al. (2017); Kang et al. (2016) Manfaat KPI bagi Karyawan adalah: 1) KPI adalah hal

paling kritikal demi kesuksesan suatu organisasi atau bisnis pada kondisi saat ini dan di masa yang akan datang. 2) KPI tentunya bukan hanya bermanfaat bagi perusahaan saja, melainkan juga sangat bermanfaat bagi karyawan. Manfaat KPI bagi karyawan di antaranya: 3) Memberikan referensi bagi perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. 4) Karyawan menjadi jauh lebih mudah untuk mengukur maupun mengevaluasi kinerja karyawan dan mengurangi unsur subjektivitas tertentu. 5) Karyawan menjadi lebih mengerti tentang apa yang diharapkan oleh manajemen terhadap dirinya. 6) Hasil kinerja karyawan menjadi jauh lebih terukur dan bagus.

Penelitian ini juga mengungkapkan dalam wawancara bahwa penggunaan KPI di Bosowa Education sebagai alat ukur kinerja adalah hal yang memberatkan bagi Sebagian karyawan, karena penilaian kinerja berupa pengisian kuesioner yang memiliki tenggat waktu yang telah ditentukan, hal ini dianggap akan memberikan beban kerja tambahan bagi karyawan, karena KPI dianggap dalam penilaian kinerja membutuhkan akurasi waktu, KPI tidak selalu memberi Anda informasi yang dapat ditindaklanjuti dalam jangka pendek. Dampak dari peluncuran inisiatif, program, atau proses penjualan baru tidak dapat langsung terlihat. Waktu diperlukan untuk menentukan keberhasilan upaya dan proses, dan beberapa KPI memerlukan waktu untuk matang. Penting untuk tidak mengambil tindakan terhadap data yang baik atau buruk terlalu cepat. Kemudian yang kedua Kelebihan informasi, artinya adalah melacak terlalu banyak hal dapat menghasilkan informasi yang sangat banyak. Perusahaan mungkin merasa sulit untuk menentukan informasi mana yang penting dan mana yang harus diabaikan. Dari waktu ke waktu, KPI juga dapat menghasilkan informasi yang bertentangan atau perlunya analisis mendalam untuk menentukan kebenaran dalam angka-angka. KPI paling baik digunakan untuk melacak beberapa tujuan terpenting organisasi daripada mengukur semuanya.

Dalam penelitian ini juga dianggap bahwa di balik kemudahan penerapan pola KPI sebagai pedoman penilaian kinerja, sebenarnya KPI belum memiliki perbaikan yang jelas. Perbaikan yang dimaksud adalah cara alternatif dalam meningkatkan tujuan. Apabila hal ini

belum terpola dengan jelas, perusahaan tidak akan bisa mencapai peningkatan yang diharapkan.

Praktis

Pada umumnya perusahaan melakukan penilaian kinerja karyawan secara berkala. Biasanya dilakukan setiap satubulan sekali, tiga bulan sekali, enam bulan sekali, atau satu tahun sekali. Setiap perusahaan memiliki kebijakan masing-masing terkait cara menilai karyawan mereka. Selain sebagai feedback kepada karyawan, penilaian karyawan juga bisa membantu perusahaan dalam mengambil keputusan manajemen. Akan tetapi, perusahaan tidak bisa sembarang dalam menilai karyawannya. Diperlukan beberapa indikator dan metode yang digunakan.

Kenyataan menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai tidak menyukai penilaian atau evaluasi kinerja. Prosesnya seringkali membuat stres dan tidak seorang pun suka untuk dikritik, terlepas dari jabatan yang mereka tempati di perusahaan. Namun demikian, penilaian kinerja sangatlah penting bagi para pegawai untuk dapat mengetahui seberapa baik (atau buruk) kinerja mereka dalam melaksanakan pekerjaan dan bagi para atasan, penilaian kinerja adalah salah satu cara untuk benar-benar mengevaluasi pegawai Anda serta menjaga mereka tetap terikat atau engaged dengan pekerjaannya.

Terlepas dari apakah Anda melakukan penilaian secara rutin atau tahunan, penilaian kinerja yang efektif sangat bergantung pada kualitas feedback dan saran yang diberikan selama proses penilaian. Idealnya, Anda harus memberikan feedback dan saran yang praktis dan bersifat konstruktif, tidak merusak atau tanpa alasan. Tetapkan beberapa target realistis yang dapat dicapai dan terukur. Ada banyak cara untuk melakukan hal ini dan tiap penyampaian tentunya berbeda-beda, tergantung pada berbagai skema.

Penilaian kinerja menggunakan KPI pada Bosowa Education sejatinya adalah pengukuran kinerja yang dinamis, dengan menunjukkan tolak ukur kinerja, selanjutnya penilaian kinerja bagi organisasi dinilai praktis dalam penilaiannya, dianggap praktis namun tidak semua karyawan menganggap penilaian ini demikian, ditandai dengan adanya indikator penilaian dalam kuesioner yang harus karyawan isi, merupakan standar yang menekan intensitas waktu kerja yang mengakibatkan beban kerja karyawan bertambah.

4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa standar penilaian kinerja yang digunakan dalam mengukur kinerja karyawan pada Bosowa Education adalah Key performance indicator (KPI) standar penilaian ini dianggap lebih efektif dari jenis pengukuran kinerja karyawan lainnya, sedangkan untuk pengukuran kinerja dalam tahap Penyusunan Standar dan Pemilihan Metode, Pengumpulan Data dan Sosialisasi Pelaksanaan Penilaian, Diskusi dan Timbal Balik Laporan Keputusan, dari hasil keluaran output yang dipilih adalah metode KPI itu sendiri, sebagai tahap

implikasi maka Bosowa Education terbukti terus meningkatkan standar kinerja karyawannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Handayani, C. N., & Zona, M. A. (2021). Burnout, Emotional Intelligence, and Work - Life Balance in Textile Company Employees in West Sumatra. *Journal of Economic and Bussiness* 02, 2(02), 94.
- Hayati, S., & Alim, S. (2021). Pengaruh Emotional Labor dan Psychological Well-Being pada Perawat Rumah Sakit Kota Makassar. *Jurnal Psikologi Karakter*, 1(2), 60-67.
- Husin, I. (2022). Teori Organisasi. *Jurnal GERBANG STMIK Bani Saleh*, 12(2), 56-66.
- Hasibuan, S. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Edisi Revi). Bumi Aksara.
- Keban, J. (1995). *Indikator Kinerja Pemerintah Daerah*. UGM.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Rineka Cipta.
- Mangkunegara, A. A. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2010). *Evaluasi Kinerja SDM*. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosdakarya.
- Robbins, SP., & Judge, T. (2009). *Organizational behavior* (Nelani Pfaff (ed.); 2nd ed.). Pearson Eduzation. https://books.google.co.id/books?hl=id&lr=&id=9-jcsiS8RSoc&oi=fnd&pg=PA1&dq=Robbins,+SP.,+%26+Judge,+TA.+2008&ots=0ptTJIFBwk&sig=WCOOckaCusx-PI8118wrPWODYgs&redir_esc=y#v=onepage&q=Robbins%2C
- Sedarmayanti. (2017). *Perencanaan dan Pengembangan SDM untuk Meningkatkan Kompetensi, Kinerja dan Produktivitas Kerja*. Refika Aditama.
- Sedarmayanti, H. (2016). *Manajemen sumber daya manusia, reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil* (D. Summaya (ed.)). Refika Aditama.
- Sulistiyan, A. T., & Rosidah. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia* (1st ed.). graha ilmu.
- Yusuf, H. (2011). Pengaruh Kondisi Organisasi Terhadap Kejenuhan Kerja Pekerja Sosial Yang Bekerja Di Panti Sosial Penyandang Cacat Di Indonesia (Served in Centre of Service for Disabled Peoples in Indonesia). *Informasi*, 16(03), 177-187.