



TESIS

**PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA: STRATEGI
MEMBANGUN PRODUKTIVITAS DAN PRINSIP FAIRNESS
DALAM PENILAIAN PEGAWAI BANK SULSELBAR**

*IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE MANAGEMENT:
STRATEGY TO BUILD PRODUCTIVITY AND FAIRNESS
PRINCIPLES IN ASSESSING EMPLOYEES OF BANK
SULSELBAR*



DISUSUN OLEH

**HENDRA SAAD
A012222058**

kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**



STRATEGI MANAJEMEN KINERJA: OPTIMALISASI PRODUKTIVITAS DAN PRINSIP FAIRNESS DALAM PENILAIAN PEGAWAI BANK SULSELBAR

Tesis

Sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar magister

Program Studi Magister Manajemen

disusun dan diajukan oleh:

HENDRA SAAD

A012222154

Kepada :

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

**PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA:
STRATEGI MEMBANGUN PRODUKTIVITAS DAN PRINSIP FAIRNESS DALAM
PENILAIAN PEGAWAI BANK SULSELBAR**

Disusun dan diajukan oleh:

**HENDRA SAAD
NIM A012222058**

Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal **26 Juni 2024** dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan



Pembimbing Utama

Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002

Ketua Program Studi

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP 196806291994031002


Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP 196402051988101001



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Hendra Saad
Nim : A012222154
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan **Penerapan Manajemen Kinerja: Strategi Membangun Produktivitas Dan Prinsip Fairness Dalam Penilaian Pegawai Bank Sulselbar**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 26 Juni 2024

Yang Menyatakan,



Hendra Saad





KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang senantiasa melimpahkan rahmat-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi program S2 pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar. Banyak hambatan yang penulis temukan dalam penulisan tugas akhir ini. Namun, dengan kerja keras dan tekad besar serta adanya bimbingan dan bantuan dari berbagai pihak, tesis ini pada akhirnya dapat terselesaikan. Dengan segala kerendahan dan ketulusan hati, penulis haturkan terimakasih kepada:

- 1) Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., C.WM sebagai dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis atas segala bentuk dukungan kepada penulis sejak awal kuliah hingga proses penyelesaian studi.
- 2) Bapak Dr. H. Muhammad Sobaryah, S.E., M.Si selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar,
- 3) Bapak Prof. Dr. H. Abdul Rahman Kadir, SE., M.Si., C.WM dan bapak Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si selaku Komisi Penasihat yang telah banyak memberikan masukan, bimbingan, dan arahnya,
- 4) Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE., M.Si. CIPM, bapak Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si., CRA., CRP., CWM, dan bapak Andi Aswan, SE., MBA., M.Phil., DBA sebagai tim penguji yang senantiasa memberi saran dan masukan selama proses penyelesaian karya tulis akhir ini.
- 5) Seluruh staf Jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin tanpa terkecuali atas waktu dan tenaganya,



- 6) Kedua orang tua, bapak Alm. H. M. Saad Tahir dan Ibu Alm. Hj. Mardiana yang semasa hidupnya senantiasa memberi segala bentuk dukungan dan doa untuk menuntut pendidikan
- 7) Istri Irmalasari Husni dan anak-anak yang telah menjadi penyemangat selama proses studi.
- 8) Rekan kuliah Fadli Yasin, Rahmahwati, Vivien, Ratna, Irwan Loa dan angkatan 2022 jurusan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar lainnya, yang telah memberi support luar biasa dalam proses penyelesaian studi ini.
- 9) Jajaran Direksi PT Bank Sulselbar atas support dan arahan dalam penyelesaian studi penulis
- 10) Rekan-rekan Divisi *Human Capital* Bank Sulselbar, yang banyak memberikan *support sharing knowledge*, diskusi dan wawancara selama proses studi.
- 11) Semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu.

Bila terdapat kekurangan dalam proses penyusunan tesis ini dari segi materi, teknik penyelesaian, maupun penulisan, dengan segala kerendahan hati, penulis mohonkan maaf. Akhir kata, semoga tesis ini dapat menjadi khazanah baru di tengah luasnya bentangan ilmu pengetahuan.

Makassar, 21 Juni 2024

Hendra Saad



DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	iii
PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI.....	x
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang.....	1
1.2. Rumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Riset.....	4
BAB II KONSEP YANG DITAWARKAN	6
2.1. Konsep Manajemen Kinerja	6
2.2. Grand Teori dan Teori Turunan.....	9
2.2.1. Teori X dan Y Douglas McGregor	10
2.2.2. Teori Pengharapan Vroom.....	10
2.2.3. Teori Keadilan Organisasional.....	11
2.2.4. Teori Kepuasan Kerja	11
2.2.5. Balanced Scorecard.....	12
2.3. Tinjauan Empiris	14



BAB III TEKNIS ANALISIS	17
2.1. Teknik Pengumpulan Data	17
2.1.1. Observasi Partisipatif	17
2.1.2. Wawancara	17
2.1.3. Kuesioner	18
2.1.4. Dokumentasi	19
2.2. Teknik Analisis Data	19
2.2.1. Teknik Analisis Data Kualitatif	19
2.2.2. Teknik Analisis Data Kuantitatif	20
BAB IV HASIL ANALISIS	24
4.1. Implementasi Sistem Penilaian Manajemen Kinerja Individu pada Bank Sulsebar	24
4.2. Meningkatkan Produktivitas Penilaian Kinerja Individu menggunakan Analisis Kesenjangan (GAP Analysis)	28
4.2.1. Tahapan Perencanaan	28
4.2.2. Tahap Evaluasi dan Monitoring Kinerja	32
4.2.3. Tahap Pengembangan & Feedback Pegawai	35
4.2.4. Tahap Penetapan Rating dan Rewarding	38
4.3. Implementasi Nilai Fairness dalam Manajemen Penilaian Kinerja Individu.	42
4.3.1. Hasil Survei terhadap implementasi nilai fairnes dalam Manajemen Penilaian Kinerja Individu.	42



4.3.2. Peran Fairness dalam Manajemen Penilaian Kinerja Individu	46
4.4. Analisis Kinerja SDM Bank Sulselbar dengan Menggunakan <i>Balanced Scorecard</i>	48
4.4.1. Perspektif Keuangan	48
4.4.2. Perspektif Pelanggan (Nasabah).....	52
5. 4.3. Perspektif Bisnis Internal.....	54
5. 4. 4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	58
4.4.1. Ringksasan Penilaian <i>Balanced Scorecard</i>	61
BAB V KESIMPULAN DAN REKOMENDASI	63
5.1. Kesimpulan	63
5.2. Rekomendasi.....	63
DAFTAR PUSTAKA	65
LAMPIRAN.....	67

ABSTRAK

HENDRA SAAD. *Penerapan Manajemen Kinerja: Strategi Membangun Produktifitas dan Prinsip Fairness dalam Penilaian Pegawai Bank Sulselbar* (dibimbing oleh Abdul Rahman Kadir dan Muhammad Sobarsyah).

Adanya persaingan yang semakin ketat di industri perbankan menjadi tantangan terkait produktivitas Bank Sulselbar harus terus ditingkatkan. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengusulkan strategi serta inisiatif baru yang dapat diterapkan oleh Bank Sulselbar untuk meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja, dengan fokus pada peningkatan produktivitas kerja dan penerapan prinsip keadilan secara lebih konsisten. Teknik pengumpulan data merujuk pada satu informasi yang berdasarkan fakta pendukung yang ada di lapangan demi keperluan penelitian. Berikut beberapa teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam menyusun bisnis proyek ini terdiri dari observasi partisipatif, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Hasil penelitian menemukan bahwa implementasi sistem penilaian kinerja individu karyawan pada Bank Sulselbar secara umum terkategori baik namun belum selaras dengan hasil penilaian kinerja secara korporat. Bank Sulselbar perlu memperhatikan aspek peningkatan Produktifitas Penilaian Kinerja Individu khususnya pada aspek tahapan perencanaan. Secara keseluruhan, Bank Sulselbar telah berhasil menerapkan banyak aspek *fairness* dalam pengukuran kinerja individu dengan baik. Namun, untuk mencapai kesempurnaan, perlu ada peningkatan khususnya dalam memudahkan proses pembelaan bagi karyawan. Untuk mencapai penilaian kinerja korporat yang baik, maka perlu memperhatikan aspek persepsi pelanggan terhadap penilaian kinerja individu karyawan.

Kata kunci: manajemen kinerja, produktivitas, prinsip fairness



ABSTRACT

HENDRA SAAD. *Implementation of Performance Management Strategy to Build Productivity and Fairness Principles in Assessing Employees of Bank Sulselbar* (supervised by Abdul Rahman Kadir and Muhammad Sobarsyah)

The increasingly fierce competition in the banking industry is a challenge regarding Bank Sulselbar's productivity which must continue to be improved. The research aims to identify and propose the new strategies and initiatives that can be implemented by Bank Sulselbar to increase the effectiveness of the performance appraisal system, with the focus on Increasing the work productivity and applying the principles of justice more consistently. Data collection techniques were used to collect data referring to the information based on the supporting facts in the field for the research objectives. The following were several data collection techniques used in preparing this business project consisting of the participatory observation, interviews, questionnaires, and documentation. The research result indicates that the implementation of the individual employees' performance appraisal system in Bank Sulselbar is generally categorized as good but is not in line with the result of the corporate performance appraisals. Bank Sulselbar needs to pay attention on the aspect of increasing the productivity of the individual performance assessments, especially in the planning stage aspect. Overall, Bank Sulselbar has succeeded in implementing many aspects of fairness in measuring the individual performance appropriately. However, to achieve the perfection, Improvements need to be made, especially in making the advocacy process easier for the employees. To achieve the good corporate performance assessment, it is necessary to pay attention on the customers' assessment aspects regarding the individual employees' performance assessments.

Key words: performance management, productivity, fairness principle



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Bank memainkan peran penting dalam dunia bisnis dan keuangan karena mereka tidak hanya berperan sebagai mediator keuangan, tetapi juga lembaga yang harus mengelola sumber daya manusianya dengan baik untuk meningkatkan produktivitas (Lubis et al., 2022). Sebagai salah satu bank daerah terkemuka di Indonesia, Bank Sulselbar menghadapi kesulitan dalam menerapkan strategi manajemen kinerja yang efektif untuk meningkatkan produktivitas sambil mempertahankan prinsip keadilan dalam penilaian kinerja karyawan.

Penilaian kinerja pada sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sangat penting karena memiliki dampak langsung terhadap motivasi dan kinerja karyawan (Wilton, 2019). Penilaian yang efektif harus secara objektif dan adil menunjukkan kinerja karyawan sambil meningkatkan produktivitas secara keseluruhan, yang merupakan bagian penting dari menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan dan produktif. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari dan mengembangkan strategi manajemen kinerja yang adil dan meningkatkan produktivitas.

Produktivitas di Bank Sulselbar merupakan aspek penting yang terus menerus perlu ditingkatkan untuk menghadapi kompetisi yang semakin ketat di sektor perbankan. Produktivitas yang tinggi dapat dicapai melalui berbagai cara, salah satunya adalah melalui peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu,

bagi Bank Sulselbar untuk memastikan bahwa sistem penilaian kinerja yang diadopsi mampu secara efektif mengidentifikasi, mengukur, dan menghargai kinerja nyata pegawai terhadap organisasi.



Adanya persaingan yang semakin ketat di industri perbankan menjadi tantangan terkait produktivitas Bank Sulselbar harus terus ditingkatkan. Peningkatan kinerja karyawan adalah salah satu cara untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi. Oleh karena itu, penting bagi Bank Sulselbar untuk memastikan bahwa sistem penilaian kinerja yang digunakan mampu mengidentifikasi, mengukur, dan menghargai kontribusi nyata karyawan terhadap organisasi.

Setiap pemimpin organisasi harus menghadapi tantangan manajemen kinerja sendiri. Penilaian kinerja adalah komponen penting dari manajemen bank secara keseluruhan dan merupakan bagian penting dari proses manajemen strategis bank. Evaluasi kinerja membantu manajemen memastikan bahwa tujuan bisnis yang strategis diketahui, dipahami, dilaksanakan, dan dicapai oleh setiap unit kerja dan karyawan. Dalam keadaan seperti ini, tanggung jawab dan pekerjaan telah ditetapkan dengan tepat, dan karyawan telah ditugaskan mendapat pengetahuan dan penghargaan yang cukup untuk mencapai tujuan bisnis bank.

Penilaian kinerja, manajemen dapat mengevaluasi kemampuan karyawannya dalam hal keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), dan perilaku (*attitudes*). Hasilnya harus dilihat sebagai bukti seberapa baik sumber daya manusia (*HR*) bank dapat memenuhi kebutuhan strategi bisnis saat ini dan di masa mendatang. Oleh karena itu, manajemen memiliki informasi dan sumber daya yang tepat untuk membuat keputusan penting tentang manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan pengembangan karier, perubahan

asi, dan pemecatan karyawan. Apabila bank ingin mencapai tujuan, dan strateginya secara keseluruhan, hal-hal tersebut harus terkait



dengan tujuan kerja dan ukuran kinerja pada masing-masing sektor dan secara individu. Penelitian menunjukkan bahwa perubahan hubungan yang dilakukan dalam konteks penilaian kinerja yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan keuntungan (*profit*), memperkuat penguasaan pasar (*market share*), dan meningkatkan produktivitas. Pada gilirannya, ini akan menghasilkan performa keuangan yang sehat dan kuat

Keadilan dan objektivitas adalah masalah utama dalam penilaian kinerja. Persepsi pegawai tentang transparansi, kesetaraan, dan keadilan dalam proses penilaian sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja mereka dan kesetiaan mereka. Sebagai mana dalam penelitian Robert et al., (2020) mengungkapkan dalam penelitiannya "*Desain penilaian kinerja individu secanggih apapun tanpa diiringi dengan adanya unsur keadilan baik bagi pemberi nilai maupun penerima nilai akan menjadikan hasil akhir penilaian memperoleh informasi yang bias*". Lebih lanjut, Jika pegawai merasa dinilai dengan adil, mereka akan lebih termotivasi untuk berprestasi lebih baik. Sebaliknya, jika mereka merasa dinilai dengan tidak adil, mereka mungkin merasa tidak adil. Bank Sulselbar membutuhkan strategi manajemen kinerja yang kuat untuk mengatasi masalah ini. Strategi ini harus dapat mengukur hasil kerja karyawan secara efektif dan memastikan bahwa proses penilaian itu adil dan transparan. Strategi ini harus mencakup pengembangan sistem penilaian yang komprehensif, pelatihan untuk pengelola yang melakukan penilaian, dan mekanisme umpan balik yang konstruktif.

Pada penelitian ini digunakan teori manajemen yang juga dikaitkan dengan teori pembelajaran kognitif menjelaskan bahwa individu belajar melalui observasi, dan pemahaman terhadap konsep-konsep baru. Teori ini bisa diterapkan



untuk mengampanyekan pentingnya pemikiran kritis dan pemahaman konsep tertentu dalam bisnis.

Penelitian sebelumnya dari (Wallace et al., 2013) mengemukakan bahwa meskipun sistem dimaksudkan untuk adil dan objektif, elemen seperti favoritisme, bias personal, dan kurangnya transparansi dapat menyebabkan pegawai merasa tidak adil. Ini adalah salah satu perbedaan yang sering terjadi antara bagaimana sistem dirancang dan bagaimana pegawai melihat keadilan. Ini menunjukkan perbedaan antara kenyataan operasional dan desain kebijakan, yang dapat berdampak negatif pada motivasi dan kepuasan karyawan.

Gap lain yang sering ditemukan dalam konsistensi penerapan dan komunikasi dalam proses penilaian kinerja. Manajer mungkin tidak secara teratur memberikan umpan balik yang efektif atau melakukan penilaian dengan cara yang konsisten antar individu atau departemen (Schein, 2016). Hal ini menyebabkan kebingungan dan persepsi ketidakadilan di antara pegawai, yang merasa bahwa tidak ada standar yang jelas atau seragam yang diterapkan. Kesulitan dalam mengintegrasikan teknologi baru dalam sistem penilaian juga sering menjadi kendala, di mana sistem yang tidak sepenuhnya kompatibel atau efisien dapat mengurangi efektivitas proses penilaian dan mempengaruhi pengambilan keputusan dalam manajemen kinerja. Mengatasi gap-gap ini membutuhkan pendekatan yang menyeluruh dan sensitif terhadap dinamika internal organisasi serta kebutuhan spesifik pegawai.

Berdasarkan pra observasi, penulis melihat kondisi bahwa organisasi harus memperbaiki proses penilaian kinerja. Meskipun Bank Sulselbar telah

akan manajemen kinerja, itu hanya membuat indikator kinerja utama dan ilian kinerja individu, dan itu tidak sesuai dengan strategi organisasi. Ini



menyebabkan anomali, yaitu kompensasi dan hukuman yang diberikan kepada karyawan tidak sebanding dengan peningkatan kinerja perusahaan selama periode yang sama.

Selain itu, hasil penilaian kinerja belum digunakan sepenuhnya sebagai alat untuk membuat keputusan tentang strategi seperti talent suksesor dan talent pool. Selain itu, penulis menemukan bahwa ada beberapa karyawan yang menunjukkan respons yang kurang baik ketika mereka menunjukkan bahwa mereka mengharapkan hasil yang lebih baik daripada yang mereka berikan. Oleh karena itu, proses manajemen kinerja harus diperbaiki

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan latar belakang di atas maka rumusan dalam riset ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana implementasi sistem penilaian kinerja pada Bank Sulselbar?
- 2) Bagaimana cara mendorong produktivitas kinerja individu karyawan pada Bank Sulselbar?
- 3) Bagaimana cara meningkatkan kualitas sistem penilaian kinerja pada bank sulselbar melalui penerapan sistem fairness?
- 4) Strategi dan inisiatif apa yang bisa diterapkan untuk mengoptimalkan sistem penilaian kinerja yang mendukung peningkatan produktivitas dan prinsip fairness di Bank Sulselbar?

1.3. Tujuan Riset

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari riset ini dapat diuraikan sebagai berikut:

mengevaluasi sejauh mana sistem penilaian kinerja yang ada saat ini telah berhasil dalam meningkatkan produktivitas kerja pegawai di Bank



Sulselbar. Hal ini mencakup penilaian terhadap metodologi, kriteria, dan alat yang digunakan dalam sistem penilaian tersebut.

- 2) Mengidentifikasi solusi dalam meningkatkan produktivitas dalam penilaian kinerja individu karyawan pada Bank Sulselbar.
- 3) Mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi pada persepsi pegawai mengenai fairness atau keadilan dalam sistem penilaian kinerja. Faktor-faktor ini bisa berupa transparansi proses, kesamaan standar penilaian, komunikasi hasil, dan kesempatan untuk memberikan umpan balik.
- 4) Mengidentifikasi dan mengusulkan strategi serta inisiatif baru yang dapat diterapkan oleh Bank Sulselbar untuk meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja, dengan fokus pada peningkatan produktivitas kerja dan penerapan prinsip keadilan secara lebih konsisten.



BAB II

KONSEP YANG DITAWARKAN

2.1. Konsep Manajemen Kinerja

Teori manajemen adalah kumpulan ide yang memberikan rekomendasi terkait aturan umum dalam mengelola suatu organisasi atau bisnis. Selain itu, teori manajemen merupakan konsep dan kerangka kerja yang dapat membantu kita dalam memahami bagaimana prinsip-prinsip, fungsi, dan tugas manajemen.

Teori klasik mencakup teori administrasi klasik yang dikembangkan oleh Henri Fayol dan teori pendekatan ilmiah yang dipelopori oleh Frederick Wislow Taylor. Teori ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Teori ini memiliki prinsip yang menekankan pada fungsi manajemen, hierarki otoritas, struktur organisasi, pembagian tugas, dan perbaikan efisiensi kerja. Teori klasik mengasumsikan manusia bertindak secara rasional, termotivasi oleh insentif finansial, tugas-tugas kerja dapat diuraikan menjadi elemen yang terpisah. Teori klasik memperoleh beberapa kritik karena kurangnya perhatian pada faktor manusia dan dinamika sosial dalam organisasi. Meskipun begitu, prinsip-prinsip yang ada dalam teori ini memberikan landasan penting untuk pengembangan manajemen modern dan masih berpengaruh pada praktik manajemen saat ini.

Tahapan manajemen kinerja berhubungan dan mendukung satu sama lain. Tahapan ini digambarkan dalam bagan The Performance Management Cycle dan The Performance Management Sequence, yang diberikan oleh (Armstrong & Taylor, 2020):





Gambar 1. Tahapan Manajemen Kinerja

- 1) Perencanaan (*planning*) menjadi langkah pertama yang harus diambil organisasi. Pada tahap ini, manajemen harus menentukan tujuan apa yang ingin dicapai perusahaan. Kemudian, mereka harus membuat tujuan pribadi, tujuan kinerja, dan tujuan khusus dengan berkomunikasi dengan karyawan dan rekan kerja.
- 2) Meninjau (*monitoring*) atau berbicara tentang kinerja. Pada tahap ini, manajemen dan karyawan berbicara tentang rencana kinerja, dan jika ada masalah, dilakukan pemecahan bersama. Pada tahap ini, lebih banyak fokus pada manajemen, dukungan, dan pengendalian proses agar tetap berjalan sesuai jalurnya.
- 3) *Developing/reviewing*, yang mana pada tahap ini, manajemen melakukan evaluasi kinerja. Setelah itu, kinerja akan dinilai, yang membutuhkan rekaman dan dokumentasi data tentang item yang dievaluasi. Agar hasil evaluasi valid,

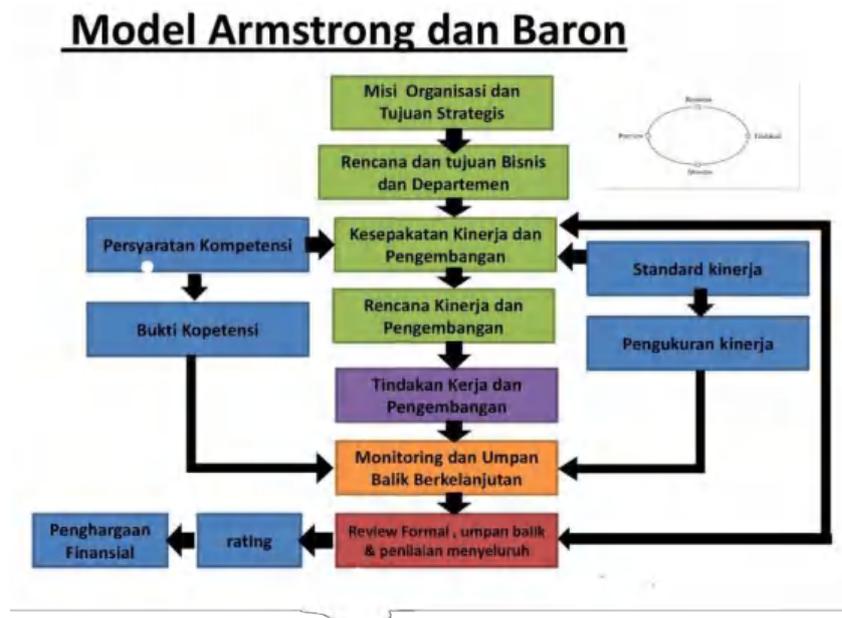
manajemen harus bersikap objektif dan netral.

05. *Rewarding/rewards*, yang mana pada tahap ini, manajemen melakukan evaluasi kinerja. Setelah itu, kinerja akan dinilai, yang membutuhkan rekaman dan



dokumentasi data tentang item yang dievaluasi. Agar hasil evaluasi valid, evaluator harus bersikap objektif dan netral.

Tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan kontribusi ekonomi sangat terkait dengan penilaian kinerja (Armstrong dan Baron, 1998:15).



Gambar 2. Model Manajemen Kinerja

- 1) Misi organisasi dan tujuan strategi adalah langkah pertama dalam proses pengendalian kinerja. Perumusan misi dan tujuan strategis organisasi memastikan bahwa setiap tindakan harus sesuai dengan tujuan organisasi dan diharapkan dapat memberikan kontribusi.
- 2) Rencana dan tujuan bisnis dan departemen merupakan penjelasan tentang tujuan strategis dan misi organisasi. Dalam beberapa kasus, rencana dan tujuan bisnis dibuat terlebih dahulu, kemudian disebarluaskan dan diserahkan kepada departemen yang bertanggung jawab untuk melaksanakannya.



- 3) Kesepakatan kinerja (*performance contract*/kontrak kinerja) dan pengembangan merupakan kesepakatan yang dicapai antara individu dengan pimpinan tentang sasaran dan akuntabilitasnya.
- 4) Rencana kinerja dan pengembangan merupakan diskusi tentang apa yang harus diketahui dan dilakukan individu untuk meningkatkan kinerja dan pengembangan kompetensi. Tindakan kerja dan pengembangan pegawai dapat mencapai hasil yang diharapkan dengan bantuan manajemen kinerja..
- 5) Monitoring dan Umpan Balik berkelanjutan terkait pengembangan dan manajemen standar kinerja Dalam hal ini, sikap terbuka diperlukan untuk menjalin komunikasi dua arah antara karyawan dan karyawan.
- 6) Review Normal dan Umpan Balik terkait evaluasi, hal-hal seperti pencapaian sasaran, tingkat kompetensi yang ingin dicapai, kontribusi terhadap nilai-nilai utama, dll. dapat digunakan sebagai referensi untuk kontrak kerja.
- 7) Penilaian kinerja menyeluruh untuk menilai seseorang, prestasi mereka atau pekerjaan mereka dievaluasi.

2.2. Grand Teori dan Teori Turunan

Grand teori yang dapat dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah teori motivasi dan manajemen kinerja, sementara teori turunannya meliputi teori keadilan organisasional dan teori kepuasan kerja. Dalam mengintegrasikan grand teori dan teori turunannya, penelitian ini akan mengeksplorasi bagaimana prinsip-prinsip teoretis ini dapat diaplikasikan untuk mengembangkan dan mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang tidak hanya adil namun juga efektif dalam meningkatkan produktivitas di Bank Sulselbar. Penerapan teori-teori

melibatkan:



- 1) Evaluasi sistem penilaian kinerja saat ini di bank dalam kaitannya dengan prinsip-prinsip Teori X dan Y.
- 2) Pengukuran harapan pegawai terhadap hasil penilaian mereka dan korelasinya dengan motivasi mereka untuk berprestasi, sesuai dengan Teori Pengharapan.
- 3) Analisis mendalam tentang persepsi keadilan organisasional dan kepuasan kerja di antara pegawai, yang akan membantu dalam merancang atau merevisi praktik penilaian.

2.2.1. Teori X dan Y Douglas McGregor

Teori ini menjelaskan dua pendekatan yang berbeda dalam manajemen kinerja dan motivasi pegawai. Teori X mengasumsikan bahwa pegawai secara inheren malas dan akan menghindari pekerjaan jika mereka bisa, sehingga membutuhkan pengawasan ketat dan kontrol yang kuat (Armstrong & Taylor, 2020). Sebaliknya, Teori Y mengasumsikan bahwa pegawai secara alami berkeinginan untuk bekerja dan berprestasi, dan lebih baik diatur dengan lingkungan yang mendukung dan memberi kepercayaan. Dalam konteks Bank Sulselbar, pemahaman ini dapat membantu dalam merancang sistem penilaian kinerja yang lebih berorientasi pada pemberdayaan pegawai.

2.2.2. Teori Pengharapan Vroom

Teori ini menyatakan bahwa intensitas usaha individu bergantung pada harapan bahwa usaha tersebut akan mengikuti dengan kinerja yang baik, dan kinerja yang baik akan diikuti dengan ganjaran yang diinginkan (Benu et al., 2020).

Ini relevan untuk Bank Sulselbar dalam menetapkan bahwa pengharapan pegawai

sistem penilaian kinerja mereka harus jelas dan realistis, dengan yang memotivasi.



2.2.3. Teori Keadilan Organisasional

Teori keadilan organisasional mencakup tiga komponen utama: keadilan distributif, keadilan prosedural, dan keadilan interaksional (Masum et al., 2016).

- 1) Keadilan Distributif berkaitan dengan persepsi tentang keadilan dalam distribusi hasil. Untuk Bank Sulselbar, ini berarti bahwa hasil penilaian kinerja harus dianggap adil oleh pegawai, terutama dalam hal promosi dan bonus.
- 2) Keadilan Prosedural mengacu pada persepsi tentang proses yang digunakan untuk mencapai keputusan tersebut. Adanya proses penilaian yang transparan dan konsisten adalah kunci untuk meningkatkan persepsi keadilan ini.
- 3) Keadilan Interaksional berkaitan dengan perilaku dan komunikasi selama proses penilaian. Respektabilitas, kesopanan, dan keterbukaan oleh pengelola saat melakukan penilaian sangat mempengaruhi persepsi ini.

2.2.4. Teori Kepuasan Kerja

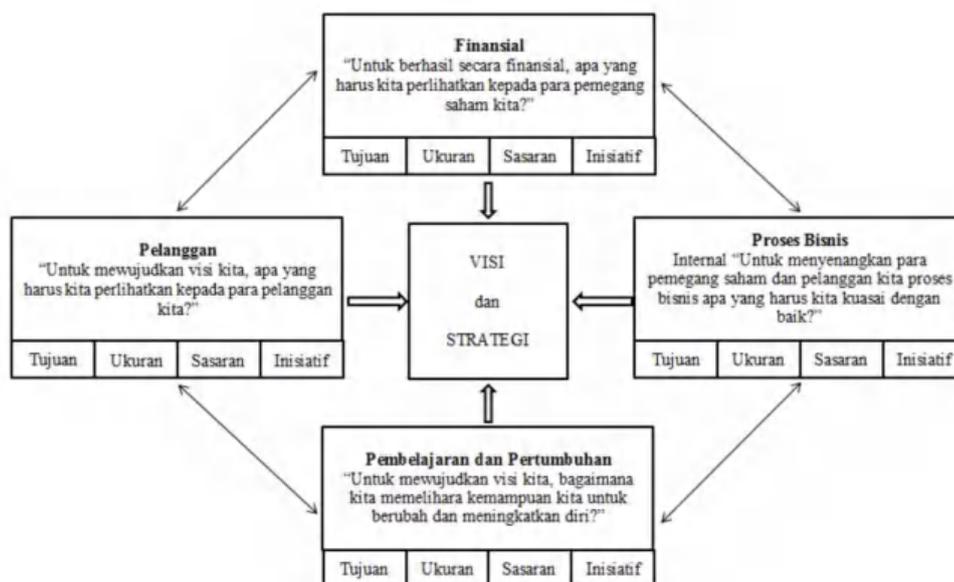
Kepuasan kerja berkaitan erat dengan bagaimana pegawai merasakan tentang pekerjaan mereka dan aspek-aspek tertentu dari pekerjaan tersebut, termasuk sistem penilaian kinerja (Stone et al., 2023). Teori ini menyarankan bahwa kepuasan kerja dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti kondisi kerja, kompensasi, peluang untuk pertumbuhan pribadi, pengakuan, dan keadilan dalam penilaian. Implementasi strategi manajemen kinerja yang efektif di Bank Sulselbar harus mempertimbangkan faktor-faktor ini untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas secara keseluruhan.



2.2.5. Balanced Scorecard

Teknik analisis data merupakan proses mempelajari dan memproses data untuk mengidentifikasi pola, hubungan, serta informasi penting yang terkandung di dalamnya. Tujuan dari proses ini adalah untuk memperoleh pemahaman yang lebih mendalam mengenai data yang dianalisis dan untuk membuat keputusan berdasarkan informasi yang diperoleh. Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini. Berikut framework dari *balanced scorecard* menurut Kaplan & Norton (1996:8).

Gambar 2. 1 Kerangka Kerja Balanced Scorecard



Sumber: Kaplan & Norton (1996:8)

Berdasarkan kerangka kerja pada Gambar 2.1, dapat diketahui bahwa Kerangka ini terdiri dari empat perspektif utama: Keuangan, Pelanggan, Proses Bisnis Internal, dan Pembelajaran serta Pertumbuhan, yang semuanya

pada visi dan strategi organisasi.

Perspektif Keuangan berfokus pada tujuan finansial yang harus dicapai untuk memuaskan pemegang saham. Pertanyaan kunci dalam perspektif ini adalah,



"Untuk berhasil secara finansial, apa yang harus kita perhatikan kepada para pemegang saham kita?" Komponen penting dalam perspektif ini meliputi tujuan (sasaran finansial), ukuran (indikator kinerja utama), sasaran (target spesifik), dan inisiatif (program atau proyek untuk mencapai sasaran).

- 2) Perspektif Pelanggan menyoroti pentingnya memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan untuk mencapai visi organisasi. Pertanyaan yang dijawab oleh perspektif ini adalah, "Untuk mewujudkan visi kita, apa yang harus kita perhatikan kepada para pelanggan kita?" Komponen yang diperhatikan dalam perspektif ini termasuk tujuan (sasaran terkait pelanggan), ukuran (indikator kinerja utama untuk mengukur kepuasan pelanggan), sasaran (target spesifik terkait pelanggan), dan inisiatif (program yang dilakukan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan).
- 3) Perspektif Proses Bisnis Internal menekankan pada efisiensi dan efektivitas proses bisnis internal yang mendukung pencapaian tujuan finansial dan kepuasan pelanggan. Pertanyaan kunci di sini adalah, "Untuk menyenangkan para pemegang saham dan pelanggan kita, proses bisnis apa yang harus kita kuasai dengan baik?" Elemen yang diukur meliputi tujuan (sasaran proses bisnis internal), ukuran (indikator kinerja utama untuk proses bisnis), sasaran (target spesifik dalam proses bisnis), dan inisiatif (program untuk meningkatkan proses bisnis).
- 4) Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan fokus pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas organisasi untuk berinovasi dan tumbuh. Pertanyaan utama dalam perspektif ini adalah, "Untuk mewujudkan visi kita, bagaimana kita

lihara kemampuan kita untuk berubah dan meningkatkan diri?"

onon yang diperhatikan termasuk tujuan (sasaran pembelajaran dan



pertumbuhan), ukuran (indikator kinerja utama untuk pembelajaran), sasaran (target spesifik terkait pembelajaran dan pertumbuhan), dan inisiatif (program pengembangan karyawan dan inovasi).

Keempat perspektif ini saling terkait dan berkontribusi terhadap pencapaian visi dan strategi organisasi secara keseluruhan. Perspektif keuangan menunjukkan hasil akhir yang ingin dicapai, sementara perspektif pelanggan dan proses bisnis internal berfokus pada cara mencapai hasil tersebut. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan mendukung kemampuan organisasi untuk terus beradaptasi dan berkembang, memastikan kelangsungan dan keberlanjutan jangka panjang. Dengan mengintegrasikan keempat perspektif ini, Balanced Scorecard membantu organisasi mencapai keseimbangan dalam mengelola kinerja dan mencapai tujuan strategis.

2.3. Tinjauan Empiris

Tinjauan empiris yang berkaitan dengan penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

- 1) (Liaquat et al., 2024). *Research in Globalization Impact of motivational factors and green behaviors on employee environmental performance*. Temuan studi dan pengetahuan mendalam mengenai dampak motivasi dan perilaku kinerja lingkungan pegawai terhadap pegawai sektor perbankan telah memberikan arahan baru bagi para peneliti dan pengambil kebijakan. Studi ini akan membantu para pembuat kebijakan dalam mengembangkan secara strategis kebijakan penghargaan bagi karyawan yang tentunya akan memberikan dampak positif terhadap kinerja. Hasil penelitian ini telah memberikan

masi empiris mengenai kebutuhan motivasi karyawan dan dampaknya



terhadap perilaku ramah lingkungan yang secara kolektif berdampak pada kinerja lingkungan karyawan.

- 2) (Cherif, 2020). *The Role of Human Resource Management Practices and Employee Job Satisfaction in Predicting Organizational Commitment in Saudi Arabian Banking Sector*. Manajemen sumber daya manusia berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Di sisi lain, kepuasan kerja karyawan ditemukan berkorelasi positif dengan komitmen organisasi. Kedua variabel independen tersebut memberikan kontribusi individu yang signifikan terhadap prediksi komitmen organisasi.
- 3) (Liaquat et al., 2024) *.Digital Transformation in the Indonesian Banking Industry: Impact on Employee Work Stress*. Transformasi digital di industri Perbankan Indonesia kini sedang berlangsung. Kebutuhan akan transformasi sangatlah penting dan menjadi prioritas utama bagi perusahaan agar lebih agile dalam pasar yang berubah dan berkembang dengan cepat. Perubahan yang terjadi bersifat mendasar, disruptif dan sangat dinamis. Prosedur dan kondisi kerja yang selama puluhan tahun berjalan secara konvensional harus diubah secara radikal untuk memastikan perusahaan dapat beradaptasi dalam lanskap persaingan. Perusahaan harus menerapkan strategi transformasi digital yang terintegrasi untuk meningkatkan kinerja perusahaan sehingga meningkatkan kemungkinan bisnis jangka panjang yang berkelanjutan bagi perusahaan. Karena perubahan tersebut berdampak pada sebagian besar bidang perusahaan, perubahan tersebut juga mempunyai pengaruh yang besar terhadap praktik sumber daya manusia dan lingkungan kerja.

ekuensi perubahan akan berdampak langsung pada kondisi psikologis wan. Jika hal ini tidak ditangani dengan baik maka akan berdampak



negatif pada perubahan itu sendiri; karena perusahaan membutuhkan komitmen dan keterlibatan dari karyawannya dalam fase ini. Tulisan ini akan menyajikan hasil survei yang dilakukan pada bank swasta yang telah melakukan perubahan berbasis teknologi selama satu tahun. Selain itu juga terdapat saran untuk penelitian lebih lanjut mengenai permasalahan yang dibahas.

