

Analisis Implementasi Model Manajemen Kinerja Karyawan Pada Industri Steel Casting (Studi Kasus PT. MB Indonesia)

Utomo

Program Magister Teknik Industri, Univeritas Mercu Buana

Jl. Meruya Selatan, Kembangan, Jakarta Barat 11650

Hendrik Hariyono

Program Magister Teknik Industri, Univeritas Mercu Buana

Jl. Meruya Selatan, Kembangan, Jakarta Barat 11650

Rommy Febri Prabowo

Program Magister Teknik Industri, Univeritas Mercu Buana

Jl. Meruya Selatan, Kembangan, Jakarta Barat 11650

Zulfa Fitri Ikatrinasari

Program Magister Teknik Industri, Univeritas Mercu Buana

Jl. Meruya Selatan, Kembangan, Jakarta Barat 11650

ABSTRAK

Tanpa adanya kinerja karyawan yang baik di perusahaan atau organisasi maka perusahaan tersebut akan mengalami kondisi yang sangat memprihatinkan sehingga akan mengganggu stabilitas keuangan perusahaan. Meningkatnya kondisi pengangguran karyawan dalam melakukan pekerjaan, dan insentif karyawan untuk pindah (*turn over*) tinggi. Namun, manajemen kinerja karyawan adalah hal yang sangat sulit dilakukan jika perusahaan tidak memiliki manajemen yang baik dalam mengelola kinerja. PT. MB Indonesia yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di industri logam. Maka untuk menghasilkan sejumlah produk, manajemen kinerja perlu dilakukan kepada karyawan dengan meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai target yang telah ditentukan. Dengan memberikan umpan balik kompensasi dalam bentuk gaji, tunjangan, bonus dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja yang telah dilakukan. Sehingga diharapkan penerapan manajemen kinerja yang baik di perusahaan akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang dinamis dengan kemampuan menghasilkan produk yang mampu bersaing di era globalisasi yang pada akhirnya akan mampu mencapai kelangsungan hidup masyarakat, organisasi atau perusahaan.

Kata Kunci: kinerja karyawan, manajemen kinerja, umpan balik

PENDAHULUAN

Perkembangan pasar global yang terus berjalan saat ini begitu pesat, kondisi ini memberikan peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan manufaktur logam untuk dapat bertahan dalam menjalankan usahanya. Dalam persaingan yang semakin ketat diperlukan suatu pengelolaan perusahaan dengan cara yang baik menuju daya saing perusahaan yang handal. Keberhasilan manajemen dalam menentukan arah dan tujuan strategis perusahaan sangat mempengaruhi perusahaan. Tercapainya tujuan perusahaan tidak lepas dari kemampuan manajemen untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian atau fungsi POAC dari berbagai aktivitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan, termasuk finansial perusahaan.

Manajemen kinerja (*performance management*) adalah konsep yang relatif baru dalam manajemen. Awalnya ini berlaku untuk sektor swasta dan kemudian berkembang untuk digunakan di sektor publik. Manajemen kinerja adalah proses identifikasi, pengukuran, dan pengembangan yang berkelanjutan kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis dari organisasi (aguinis, 2012).

Keberhasilan pengelolaan sumber daya perusahaan akan mencerminkan keberhasilan perusahaan dapat menunjang pencapaian pendapatan atau *revenue*. Sehingga akan mempunyai kemampuan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Faktor kinerja dari karyawan adalah merupakan bagian yang akan mamampuan menopang dan mendukung pencapaian hasil yang maksimal. Tanpa adanya kinerja karyawan yang baik dalam perusahaan maka perusahaan tersebut akan mengalami kondisi dengan kestabilan keuangan perusahaan yang tidak kondusif yang akan mengganggu berjalannya operasional perusahaan, terjadi ketidaktenangan karyawan dalam melakukan kerja, serta adanya dorongan karyawan untuk pindah (*turn over*) yang tinggi.

Demikian juga dengan PT. MB Indonesia yang merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dibidang industri logam yang berlokasi di Tangerang Banten. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang menghasilkan produk pengecoran logam (*steel casting*) dengan orientasi pasar ekspor. Perusahaan ini menggunakan sistem kerja secara berkelompok untuk menghasilkan produk logam cor.

Dalam pengelolaan perusahaan untuk mencapai hasil target produksi PT. MB Indonesia sering menghadapi kendala. Yaitu tidak mampu mencapai hasil yang telah ditargetkan sehingga terjadi lembur (*over time*) yang berdampak pada penambahan biaya, keterlambatan pengiriman barang ke pelanggan, dan sebagai akibat selanjutnya terjadi hubungan yang kurang baik atau kepercayaan pembeli menjadi berkurang.

Banyak barang yang rusak (*reject*) yang berakibat banyak terbuang (*waste*). Hal lain adalah masalah kedisiplinan karyawan dalam satu bagian tidak hadir sehingga akan mengganggu proses alur produksi. Dari permasalahan yang timbul tersebut adalah akibat rendahnya kinerja karyawan, kurang rasa memiliki perusahaan dan kurangnya perhatian atau kontrol dari pimpinan atau manajer yang ada di perusahaan tersebut. Manajer atau pimpinan perusahaan hanya memperhatikan faktor pencapaian akhir saja tanpa melihat proses pencapaian target. Sehingga karyawan hanya dianggap sebagai faktor sumber tenaga kerja saja bukan merupakan aset perusahaan (*Human Capital*). Menurut Davenport (Davenport, 2000) menyebutkan bahwa pekerja tidak boleh diperlakukan sebagai aset pasif yang dibeli, dijual dan diganti sekehendak pemilik. Untuk perlu adanya perbaikan kinerja perusahaan dilakukan dengan mengevaluasi kinerjanya terlebih dahulu.

Menurut Ittner dkk (Ittner, Larcker & Randall, 2003) mengatakan bahwa sistem pengukuran kinerja sebagai kunci pengembangan rencana strategis, alat evaluasi pencapaian tujuan organisasi, dan kompensasi manajer. Sistem pengukuran kinerja merupakan rangkaian ukuran kinerja yang digunakan untuk menguantifikasi efisiensi dan efektifitas tindakan perusahaan (Neely, 2014). Fenomena tersebut dipengaruhi oleh kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan serta kondisi tiap individual tersebut, bagaimana karyawan akan menunjukkan loyalitasnya terhadap perusahaan dan bagaimana strategi perusahaan dalam mengatur dan membuat regulasi untuk menjaga kinerja karyawan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

Kinerja

Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang telah diperoleh individu berdasar pada syarat pekerjaan tersebut (Bangun, 2012). Sedangkan menurut Mangkunegara (Mangkunegara, 2009) menjelaskan kinerja sebagai hasil baik secara kualitatif dan kuantitas yang sudah digapai oleh karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap perusahaan. Untuk menentukan kinerja yang baik perusahaan membuat standar pekerjaan yang telah diputuskan bersama. Standar kinerja adalah suatu indikator yang dibandingkan dengan suatu pekerjaan yang dilakukan atas tujuan atau target yang ingin dicapai (Bangun, 2012). Dengan standar pengukuran kinerja karyawan terdiri dari sebagai berikut:

1. Kuantitas, yaitu indikator yang diukur berdasar pada jumlah pekerjaan baik berupa banyaknya target atau hasil produksi.
2. Kualitas, yaitu indikator yang diukur berdasar pada standar mutu yang sudah ditetapkan perusahaan., seperti kepuasan, kenyamanan.
3. Ketepatan waktu, yaitu indikator yang diukur pada ketepatan waktu pekerjaan yang dilakukan.

Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh pihak atasan, bawahan, rekan kerja maupun dirir sendiri (*self-appraisal*). Penilaian diri sendiri dilakukan dalam beberapa kondisi tertentu. Secara umum, hal ini merupakan alat pengembangan diri yang memaksa karyawan untuk memikirkan kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk pengembangan diri (Mathis & Jackson, 2002).

Manajemen Kinerja

Merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar bisa mencapai kinerja yang optimal. Manajemen kinerja mempunyai tujuan untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai produktifitas, secara efektifitas, dan efisiensi sesuai standar dan prosedur operasional yang berlaku untuk mencapai hasil yang optimal sesuai tujuan yang telah ditetapkan. Dalam dunia kerja, manajemen kerja merupakan satu langkah penting yang harus diimplementasikan untuk meraih sukses. Setidaknya, ada beberapa alasan utama mengapa manajemen kinerja sangat dibutuhkan keberadaannya. Antara lain untuk meningkatkan skill karyawan, mengembangkan karir, meningkatkan kinerja karyawan serta penghasilannya, sebagai bentuk apresiasi terhadap prestasi karyawan serta dalam rangka meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan produktifitas karyawan.

Model Manajemen Kinerja

Beberapa model kinerja menurut referensi para ahli manajemen menyampaikan teori sebagai berikut:

1. Model Deming

Deming menjelaskan proses manajemen kinerja dimulai dengan menyusun rencana, melakukan tindakan pelaksanaan, memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan, dan akhirnya melakukan review atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai. (Armstrong, 2010)

2. Model Torrington dan Hall

Proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Kemudian, ditentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara itu, pelaksanaan kinerja berlangsung dilakukan peninjauan kembali dan penilaian terhadap kinerja. Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai. (Wibowo, 2009)

3. Model Costello

Proses manajemen kinerja dikemukakan oleh Costello dalam bentuk siklus. Siklus dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan coaching pada sumber daya manusia dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan apabila diperlukan dilakukan perubahan rencana. Coaching and review dilakukan secara berkala dan pada akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian tersebut dipergunakan untuk mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana akhir tahun berikutnya. (Wibowo, 2009)

4. Model Armstrong dan Baron

Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi (Fahmi, 2012) mengemukakan bahwa siklus manajemen kinerja sebagai *sequence* atau urutan. Proses manajemen kinerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat hasil yang diharapkan.

- a. Misi Organisasi dan tujuan Strategis (*corporate mission and strategic*)
 - b. Rencana dan pencapaian (*Business and departemental plans and goals*)
 - c. Kesepakatan Kinerja dan Pengembangan (*performance contract*)
 - d. Rencana Kinerja dan Pengembangan
 - e. Tindakan Kerja dan Pengembangan
 - f. Monitoring dan Umpan Balik berkelanjutan
 - g. Review Formal dan Umpan Balik;
 - h. Penilaian Kinerja Menyeluruh
- ### 5. Model Ken Blanchard dan Gary Ridge

Model Manajemen Kinerja yang dikemukakan Ken Blanchard dan Garry Ridge Blanchard (Blanchard, 2009) cukup sederhana, dan mereka menyebutnya sebagai sistem terdiri dari 3 bagian yaitu

- a. *Performance Planning* (perencanaan kinerja)
- b. *Day-to-Day Coaching* (pembinaan setiap hari) atau *execution* (pelaksanaan), dan
- c. *Performance Evaluation* (evaluasi kinerja) atau *review and learning* (peninjauan ulang dan pembelajaran)

METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode pengumpulan data dalam meliputi:

1. Metode Observasi

Mengumpulkan data dengan cara mengamati langsung yang menyangkut proses kegiatan yang ada dalam lingkungan perusahaan PT. MB Indonesia.

2. Metode Wawancara

Teknik pengumpulan data yang dilakukan dalam bentuk tanya jawab secara langsung dengan mengajukan beberapa pertanyaan kepada karyawan dan beberapa staff untuk mendapatkan informasi yang berhubungan dengan kegiatan yang berhubungan dengan model manajemen kinerja karyawan berjalan dalam perusahaan.

3. Metode Studi Pustaka

Memperoleh data dengan mempelajari dokumen-dokumen, buku, jurnal dan artikel yang relevan dengan permasalahan yang sedang diamati analisis data, tujuan analisis data kualitatif adalah mencari makna dibalik data yang ada yang diperoleh. Kemudian dilakukan proses analisis dengan cara mengorganisasikan data, yang terkait dan memilah-milah data yang relevan dengan tujuan penelitian, mensintesis data yang ada, mengungkap kaitan data yang ada secara jelas sehingga bermakna, dan inilah yang merupakan hasil penelitian yang diharapkan memberikan gambaran yang terkait dengan implementasi model manajemen kinerja karyawan yang telah dilaksanakan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Implementasi Model Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan suatu upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan agar bisa mencapai kinerja yang optimal. Manajemen kinerja berfungsi untuk meningkatkan produktifitas, efektifitas, dan efisiensi kinerja berdasarkan standar operasional prosedur yang berlaku agar mencapai hasil yang optimal. Dalam dunia kerja, manajemen kinerja merupakan satu langkah penting yang harus diimplementasikan untuk meraih sukses.

Setidaknya, ada beberapa alasan utama mengapa manajemen kinerja sangat dibutuhkan keberadaannya antara lain untuk meningkatkan skill karyawan, mengembangkan karir, meningkatkan kinerja karyawan serta penghasilannya, sebagai bentuk apresiasi terhadap prestasi karyawan serta dalam rangka meningkatkan efektifitas, efisiensi, dan produktifitas karyawan. Implementasi manajemen kerja, PT. MB Indonesia telah menerapkan model yang dikemukakan oleh Deming yaitu:

1. Planning

Dalam menentukan rencana kerja perusahaan menetapkan rencana jangka pendek yang berkaitan dengan order atau pesanan dari pihak pembeli. Dalam rencana kegiatan produksi disesuaikan dengan pemesanan pembeli (*buyer*). Aktifitas yang dilakukan dalam tahap ini merupakan rencana yang akan dicapai (*goal setting*) dari perusahaan melalui *tim* diperusahaan, waktu yang diperlakukan untuk mencapainya serta strategi apa saja yang diperlukan untuk mencapainya target yang telah ditetapkan.

2. Coaching

Coaching atau pelatihan di perusahaan dilakukan setiap hari untuk membicarakan masalah- masalah yang terkait dengan kegiatan di perusahaan dengan melibatkan karyawan di level manajer dan *supervisor* setiap bagian yang diperlukan untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang dihadapi oleh tim.

3. *Reviewing*

Dalam tahap ini dilakukan penilaian terhadap kinerja yang telah dijalankan oleh tim. Dengan mengevaluasi terhadap kualitas atau mutu produksi perbagian. Tim *Quality Control* yang akan mereview dengan melakukan pencatatan dan pengecekan terhadap hasil pekerjaan setiap tim. Manajer dan marketing telah menyusun rencana itu secara saksama dan persiapan yang serius, terjadwal, serta analisis yang mendalam agar mampu mengukur sejauh mana prestasi kerja tim terhadap pencapaian target yang telah ditetapkan.

4. *Rewarding*

Reward diberikan kepada tim yang memiliki kinerja baik dan mampu mencapai target yang telah ditentukan. Perusahaan ini selalu memberikan *reward* yang jumlahnya telah ditentukan sesuai rencana. Dihitung berdasarkan prosentasi kelebihan hasil dari target 1 % dari nilai *revenue* yang tim kerjakan. Sehingga diharapkan dengan *reward* ini akan mampu membangun kerjasama tim yang solid dan bekerja secara optimal sehingga tercipta daya saing antara tim dalam mencapai hasil yang telah ditentukan. Masing-masing anggota tim juga merasa termotivasi sehingga siap memberikan prestasi kinerja terbaiknya. Bahkan mereka juga siap mengembangkan iklim kompetisi yang sehat karena adanya *reward* terhadap prestasi kerja yang telah mereka lakukan.

Implementasi manajemen kinerja dalam PT. MB Indonesia diharapkan mampu meminimalisasi kegagalan dalam mencapai target yang telah ditentukan. Mereka pun siap mengerahkan segala skill dan kemampuannya untuk menghadapi segala tantangan dengan *job description* yang telah ditentukan. Manajemen kinerja diharapkan akan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan dan membentuk tim yang solid yang akan menumbuhkan keterbukaan, kepercayaan, dan komunikasi yang efektif sehingga akan mampu mencapai tujuan perusahaan.

2. **Bagian Produksi**

Industri manufaktur adalah Sebagai industri yang terbilang cukup rumit dalam dunia bisnis, Sehingga untuk melakukan analisis terhadap manajemen kinerja PT. MB Indonesia akan ditinjau dari kinerja bagian per bagian terutama dalam permasalahan kinerja karyawan atau tim yang berada dibagian produksi.

Dalam perusahaan, karyawan adalah merupakan salah satu faktor kunci yang dominan yang mempunyai pengaruh sangat berarti bagi

keberhasilan perusahaan untuk menghasilkan *outcomes* yang telah direncanakan. Sehingga keberhasilannya akan sangat berpengaruh bagi tingkat keuntungan (*revenue*) perusahaan. PT. MB Indonesia untuk bagian produksi dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu:

a. Bagian Gudang (*Warehouse*)

Bagian gudang (*warehouse*) adalah merupakan bagian penerimaan dari bahan baku yang menjadi bahan utama dalam proses produksi. Bahan baku atau *raw material* sendiri adalah satu dari sekian banyak jenis barang yang merupakan pendukung utama yang ada di dalam kegiatan produksi perusahaan, bersama dengan bahan penolong lainnya.

Karyawan bagian gudang merupakan ujung tombak dari perusahaan karena dibagian inilah semua barang yang ada baik bahan baku dan barang pelengkap produksi akan didistribusikan kebagian lain. Sehingga dari bagian inilah arus barang masuk dan keluar akan bisa terlihat dan dikendalikan. Bagian gudang inilah akan memberikan laporan yang terkait dengan persediaan bahan baku dan bahan penunjang lainnya.

Karyawan bagian gudang dituntut adanya kinerja yang benar-benar bagus terutama berhubungan dengan kontrol persediaan barang (*stock*) untuk produksi dan mengontrol pemasukan bahan baku dan bahan penunjang lainnya sudah sesuai rencana yang telah ditetapkan atau belum seperti yang tercantum dalam daftar bahan baku yang dipesan dan jumlah. Kecepatan dan ketepatan informasi yang diberikan oleh bagian gudang akan sangat menentukan keberhasilan dalam proses produksi. Karena dari bagian ini akan sangat menentukan langkah selanjutnya dalam tahapan produksi dengan kapasitas sebagai target hasil dari kegiatan produksi yang akan ditetapkan.

1. Bagian Pengecoran (*Pouring*)

Bagian Pengecoran (*Pouring*) adalah merupakan bagian dengan kinerja sangat baik, karena supervisor bagian ini telah paham dan mengetahui tentang *schedule* produksi yang telah ditetapkan.

Bagian ini hampir tidak ditemukan adanya kelemahan atau kesalahan, hanya ada keterlambatan dalam proses pengecoran yang dikarenakan adanya pasokan bahan baku dari bagian gudang yang terlambat. Namun dengan kepala bagian dan administrasi bagian yang mampu mengkoordinasikan dengan bawahan sehingga mampu menciptakan hubungan kerja yang sangat solid dalam mendukung untuk mencapai hasil yang telah ditetapkan.

2. Bagian Mesin (*machining*)

Bagian mesin (*machining*) merupakan bagian yang sangat vital dan ujung tombak dalam industri *steel casting* karena keberhasilan dari bagian proses *machining* inilah akan mampu membawa dan menciptakan kualitas produksi dari *steel casting* yang

dihasilkan. Didalam bagian ini sistem kerja dibentuk secara *tim* atau *linework*. Dalam setiap *line* akan diisi oleh karyawan yang mempunyai kemampuan dan kompetensi dibidang mesin. Kinerja masing-masing karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya akan mendukung keberhasilan *line* dalam mencapai target. Target *line* telah direncanakan sebelumnya sesuai kesepakatan dengan *supervisor* yang penentuan rencana target telah diperhitungkan sebelumnya sesuai dengan kapasitas terpasang di tiap *line*.

3. Bagian Akhir (*finishing*)

Karyawan bagian *finishing* ini adalah bagian dari perusahaan yang merupakan penyelesaian akhir dari pada system atau kegiatan proses produksi akhir yang ada perusahaan. Kinerja dibagian *finishing* sudah tinggi dan sangat solid, keberhasilan dari bagian ini sebagai kunci yang menentukan keberhasilan keseluruhan kegiatan dalam memberikan pelayanan yang berhubungan dengan pemesanan barang dari *poelanggan* atau *consumer*. Sehingga kita sepakat bahwa fungsi ideal dari pelaksanaan tugas karyawan bagian finishing adalah fungsi pelayanan, maka orientasi manajemen kinerja harus berfokus pada pelanggan.

3. Bagian Staff

Bagian staff terdiri dari bagian keuangan, *export import*, *marketing* dan *HRD*. Kinerja bagian staff secara keseluruhan sudah bagus. Semua rencana yang telah dibuat kuat untuk membangun dan mendukung berjalannya perusahaan. Karyawan bagian staff ini mendapatkan pengawasan langsung dari direktur sehingga semua permasalahan dan kendala yang ada akan cepat diselesaikan dengan keterlibatan seorang pemimpin. Target dari karyawan staff adalah sesuai bidang tugas dan pekerjaan masing-masing melakukan dukungan atas pelaksanaan kegiatan karyawan produksi diperusahaan untuk mencapai hasil yang maksimal dengan kelancaran proses arus barang masuk dan keluar untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Sehingga pelaksanaan manajemen kinerja dibagian ini sudah terlaksana dengan sangat baik karena karyawan staff sebagian besar mempunyai pengalaman sesuai pendidikan dan kompetensi yang dimiliki.

PENUTUP

Pelaksanaan Manajemen Kinerja di PT. MB Indonesia jika ditinjau secara keseluruhan dalam kegiatannya semua telah dijalankan dengan baik mulai dari perencanaan, pelaksanaan,serta umpan balik yang diberikan oleh pihak perusahaan, evaluasi dan perbaikan kinerja tetap dilakukan untuk semua bagian bilamana produktivitas bagian tersebut belum mencapai hasil yang maksimal. Namun kegiatan penilaian kinerja yang belum dilakukan oleh PT. MB Indonesia adalah adanya *punishment* untuk karyawan atau bagian yang kinerjanya kurang bagus atau belum mampu mencapai hasil sesuai rencana dan belum menjalankan *Standard Operasional Procedure (SOP)*.

Kelebihan:

Pada umumnya dalam membangun kinerja karyawan, perusahaan akan memberi *reward* pada setiap karyawan jika mampu mencapai kinerja baik dalam melakukan tugasnya. Sehingga diharapkan dengan *reward* tersebut dapat menjadi motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Dengan demikian kelebihan dalam implementasi model manajemen kinerja antara lain:

1. Karyawan dapat termotivasi untuk lebih baik apabila tidak menunjukkan hasil yang maksimal dalam tim tersebut yang menyebabkan gagalnya pencapaian target tim.
2. Kepuasan kerja karyawan dapat terus ditingkatkan karena adanya *reward* apabila mampu mencapai target produksi
3. Karyawan dapat mengetahui kelebihan dan kelemahannya, sehingga akan memperbaikikelemahan dan meningkatkan kinerjanya dengan adanya *coaching* yang terus dilakukan oleh *supervisor* dan manajer
4. Terciptanya komunikasi dan hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan yang akan mampu menciptakan rasa kekeluargaan untuk membangun rasa kebersamaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kekurangan:

Penerapan manajemen kinerja yang telah dilaksanakan oleh PT. MB Indonesia mempunyai kekurangan antara lain:

1. Pelaksanaan penilaian kinerja hanya dilakukan berkaitan dengan kenaikan gaji karyawan saja
2. Belum mampu menciptakan komunikasi yang terbuka antar bagian karena masing masing hanya berorientasi pada target tim.
3. Belum terbuka dalam memberikan laporan kendala yang dihadapi oleh tim karena adanya rasa takut jika dinilai tidak mampu memimpin tim oleh atasan.
4. Belum adanya *punishment* apabila tidak mampu mencapai target yang telah direncanakan. Hanya diberikan tambahan waktu untuk menyelesaikan target tersebut, sehingga akan berakibat kerugian bagi perusahaan yaitu adanya biaya tambahan kerja lembur.

KESIMPULAN

1. Implementasi model manajemen kinerja karyawan yang telah diterapkan pada PT. MB Indonesia sudah berjalan dengan baik namun perlu terus ditingkatkan untuk mencapai target produksi yang lebih tinggi dan sehingga akan mampu mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.
2. Implementasi model manajemen kinerja karyawan pada PT. MB Indonesia perlu terus dikembangkan untuk menjadikan budaya

organisasi yang akan mampu menghadapi persaingan global dalam bisnis *steel casting*.

SARAN

Untuk meningkatkan penerapan manajemen kinerja antar lain:

1. Perlu dilakukan pengawasan oleh pihak manajemen sehingga karyawan merasa ada yang memperhatikan.
2. Perlu ditingkatkan adanya komunikasi antar bagian secara baik dan transparan yang berkaitan dengan arus proses barang.
3. Hilangkan budaya saling menyalahkan antara bagian sehingga akan tercipta suasana yang kondusif dan nyaman.
4. Perlu diberikan umpan balik berupa punishment kepada karyawan atau bagian yang tidak mampu mencapai target sehingga akan ada efek jera dan akan ada upaya untuk memperbaiki kinerjanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael. (2010). *Human Resource Management*. Great Britain and The United States: Kogan Page Limited.
- Armstrong dan Baron dalam Irham Fahmi. (2012). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga Dharma
- Blanchard, Ken, And Garry Ridge. (2009) *Helping People Win at Work*. New Jesrey: FT Press.
- Davenport, T.H, Prusak, L.2000. *Working Knowledge: How Organization Manage What They Know*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ittner, C.D, Larcker, D.F. and Randall, T. 2003, *Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Service Firm, Accounting Organization, and Society*, 28 th edition. Prentice Hall.
- Mathis dan Jackson, 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan. Buku 1 Jakarta, Salemba Empat
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (2014), "Performance measurement system design: aliterature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.15 No.4, pp. 80-116
- Wibowo. (2009). *Manajemen Kinerja*, edisi kedua. Jakarta: Raja Grafindo Perkasa

