

**PENERAPAN MANAJEMEN KINERJA PADA PT. (PERSERO)
ANGKASA PURA I BANDAR UDARA SAM RATULANGI
MANADO**

Rahmat Sabuhari

Fakultas Ekonomi Prodi Manajemen - Universitas Khairun

Abstract

Modern enterprises , putting the company 's performance should really be measured, giving rise to test rank - performance measurement , therefore need human resource management within the company so that productivity can be increased , which in turn is expected by the company objectives can be achieved . It is called the performance management. Performance management should be able to ascertain the level of success or failure of the company's activities.

This research is about how the implementation of performance management at PT . (Persero) Angkasa Pura I airport Sam Ratulangi Manado . Therefore the main objective of this study was to determine the extent to which the implementation of performance management . The data used is primary data and secondary data . Primary data were obtained by conducting in-depth interviews with 4 people informant from the corporate office . The analytical method used was a qualitative study using a general inductive approach . It is intended to assist the understanding of the meaning of the data is complicated by the development of the themes outlined in the raw data , and then drawn a conclusion of the interview.

The findings of the research showed that employee initiative can be implemented , the role is poorly understood , dependence on superiors quite high , reports are often late , and a leadership style that is applied very supportive of employee performance . Fore expected to socialize leadership to employees in order to understand the implementation of performance management in his company well.

Keywords ; management and performance .

PENDAHULUAN

Pembangunan nasional bukanlah sekedar pembangunan ekonomi dan pertumbuhan ekonomi. Dalam pembangunan nasional yang kita bangun bukan sekedar ekonomi

dan pertumbuhannya, melainkan juga *pembangunan manusianya*. Pembangunan kemampuannya dan kreativitasnya, sebagai wujud dari pembangunan harkat dan martabatnya. Dengan menempatkan manusia secara sentral dalam perannya untuk membangun dirinya dan membangun Bangsa dan Negaranya, sesuaiilah kita dalam menempatkan diri pada cita-cita nasional, yaitu “mencerdaskan kehidupan bangsa” sebagai konsepsi budaya, melampaui sekedar kecerdasan otak.

Dengan memberikan perhatian pada kinerja, pembangunan akan berorientasi pada produktivitas manusia. Sudah menjadi tugas kita semua untuk meningkatkan pemberdayaan manusia dan rakyat secara keseluruhan, meningkatkan kinerja sebagai suatu usaha nasional yang fundamental untuk mengubah beban (*liability*) menjadi modal nasional (*national asset*).

Perencanaan merupakan kunci dalam proses pembangunan, sebab dalam perencanaan inilah ditentukan input-input pembangunan yang berupa

sumberdaya, proses-proses dan akhirnya output pembangunan. Proses dari manajemen pembangunan ini pada prinsipnya sama saja dengan proses dalam manajemen perusahaan. Hanya saja dalam proses pembangunan skalanya makro, sedangkan dalam perusahaan skalanya mikro.

Perusahaan-perusahaan modern, menempatkan kinerja perusahaan yang harus benar-benar dapat ukur, sehingga menimbulkan pengukuran-pengukuran kinerja, oleh karenanya perlu pengelolaan sumber daya manusia dalam perusahaan agar produktivitasnya dapat meningkat yang pada akhirnya tujuan yang diharapkan oleh perusahaan dapat tercapai. Hal inilah yang disebut dengan manajemen kinerja. Manajemen kinerja harus bisa memastikan tingkat keberhasilan atau kegagalan kegiatan perusahaan. Dengan mengukur kinerja perusahaan itu, di masa mendatang kinerja perusahaan dapat diperbaiki jika mengalami beberapa kegagalan dalam mencapai target.

Manajemen kinerja ini tampak lebih penting ketika timbul upaya-upaya perusahaan untuk meningkatkan peranan pengawasan khususnya pengawasan dari pengawas di dalam perusahaan.

Pada PT (Persero). Angkasa Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi, telah menerapkan manajemen kinerja, seiring dengan perubahan status dari bandara nasional menjadi bandara internasional kelas I B pada tahun 1994, yang beroperasi dari jam 07:00 wita sampai 18.00 wita. Hal inilah yang membutuhkan peningkatan kualitas layanan pada para pengguna jasa bandara sehingga di harapkan adanya peningkatan kinerja perusahaan.

Pada hakikatnya manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola. Dasar untuk melaksanakan manajemen kinerja adalah perumusan tujuan konsensus dan kerja sama, sifatnya berkelanjutan, terjadi komunikasi dua arah, dan terdapat unpan balik. Melaksanakan manajemen kinerja akan memberikan manfaat bagi perusahaan, tim, dan

individu. Manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada keseluruhan unit kerjanya. Pekerja memainkan peran kunci atas keberhasilan perusahaannya. Seberapa baik seorang pemimpin mengelola kinerja bawahan akan secara langsung mempengaruhi kinerja individu, unit kerja, dan seluruh perusahaan.

Berdasarkan latar belakang diatas maka adapun yang menjadi fokus penelitian dapat kami tetapkan pada “Bagaimana implemantasi manajemen kinerja pada PT (Persero). Angkasa Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi ?” Fokus penelitian inilah yang menjadi batasan dalam melaksanakan penelitian ini. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana implementasi manajemen kinerja pada PT Angkasa Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi Manado.

Pengertian Manajemen

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara

efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Terdapat berbagai pendapat tentang pengertian manajemen, walaupun pada dasarnya mempunyai makna yang kurang lebih sama.

Handoko (2000, 10) mendefinisikan manajemen sebagai bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia atau kepegawaian, pengarahan dan kepemimpinan, dan pengawasan.

Stoner (1982, 8) mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Terry dan Rue (2005, 1) mendefinisikan manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang kearah

tujuan-tujuan organisasional atau maksud-maksud yang nyata.

Manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisiensi menunjukkan hubungan antara input dan output dengan mencari biaya sumber daya minimum, sedangkan efektif menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya (Robbins dan Coulter, 1996, 6)

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Pengertian Kinerja

Memaksimalkan kinerja organisasi adalah prioritas bagi kebanyakan organisasi sekarang ini, dengan mengidentifikasi elemen-elemen yang paling penting dalam suatu pekerjaan pada suatu organisasi. Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance*

sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan yang kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Armstrong dan Baron, 1998 : 15). Selanjutnya kinerja Menurut Mathis dan Jackson (2002, 78) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi, yang antara lain termasuk kuantitas, output, kehadiran ditempat kerja dan sikap kooperatif.

Simamora (2004, 339) kinerja (*performance*) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan. Dengan demikian, kinerja adalah tentang

melakukan pekerjaan dan hasil yang di capai dari pekerjaan dimaksud. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dari memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil.

Bacal (dalam Wibowo, 2007, 8) memandang manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dan atasan langsungnya. Proses komunikasi ini meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan. Proses komunikasi merupakan suatu system, memiliki sejumlah bagian yang semuanya harus diikuti sertakan, apabila manajemen kinerja ini hendak memberikan nilai tambah bagi organisasi, manajer, dan karyawan.

Armstrong (2004, 29) lebih melihat manajemen kinerja sebagai

sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim; dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati. Selanjutnya, Schwartz (dalam Wibowo, 2007, 9) memandang manajemen kinerja sebagai gaya manajemen yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja. Akhirnya Costello (1994; 3) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan dasar dan kekuatan pendorong yang berada dibelakang semua keputusan organisasi, usaha kerja, dan alokasi sumber daya.

Dengan memperhatikan pandangan para pakar dapat dirumuskan bahwa pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumber daya yang berorientasi pada kinerja

yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Evaluasi Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan tidak dilakukan oleh seseorang karyawan (individu). Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, review dan pengukuran kinerja.

Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personil (Kreitner dan Kinicki, dalam Wibowo, 2007 ; 352). Sedangkan, Newstrom dan Davids (1997 ; 173), memandang

evaluasi sebagai suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya. Dengan demikian evaluasi kinerja dapat digunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi.

(Kreitner dan Kinicki, dalam Wibowo, 2007 ; 352) melihat sasaran evaluasi dari segi pendekatannya, yang disebut sebagai pendekatan terhadap sifat, perilaku, hasil dan kontijensi. Semetara itu, Robbins (2003 :500) melihat evaluasi kinerja dalam ukuran hasil pekerjaan individu, perilaku, dan sifat. Pendapat diantara keduanya bersifat salaing melengkapi.

Pendekatan sifat, pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk; inisiatif, kecepatan membuat keputusan dan ketergantungan. *Pendekatan perilaku*, perilaku seseorang yang dapat dipergunakan untuk evaluasi kinerja adalah ketepatan waktu dalam menyampaikan laporan bulanan atau gaya

kepemimpinan. *Pendekatan Hasil*, pendekatan ini memfokuskan pada produk atau hasil usaha seseorang. *Pendekatan Kontijensi*, pendekatan ini selalu dicocokkan dengan situasi yang berkembang. (Wibowo, 2007 ; 352-355).

Dengan demikian bahwa untuk mengetahui sejauhmana implementasi manajemen kinerja pada PT (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi Manado dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan evaluasi kinerja, yaitu pendekatan sifat dan pendekatan perilaku.

METODE PENELITIAN

Untuk menentukan unsure-unsur pokok yang harus diteliti agar sesuai dengan rumusan masalah, tujuan, maka digunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, maka diperlukan focus penelitian agar penelitian ini tidak bias. Adapun yang menjadi fokus penelitian dapat penulis tetapkan pada “Bagaimana implemantasi manajmen kinerja pada PT (Persero). Angkasa Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi?”. Dengan fokus

penelitian ini peneliti tertarik untuk meneliti dan mencari tahu sejauh mana pelaksanaan manajemen kerjanya.

Untuk menunjang hal dimaksud, diperlukan beberapa sub fokus. Adapun sub fokus yang berkaitan disini adalah; Pendekatan Sifat, Pendekatan Perilaku, Pendekatan Hasil dan Pendekatan Kontijensi.

Keempat sub fokus yang dikemukakan, semuanya menarik untuk diteliti, namun penelitian ini hanya meneliti dua sub fokus yang disebutkan pertama, sedangkan dua yang terakhir tidak diteliti. Pendekatan sifat, hal ini dalam bentuk; Inisiatif, Kecepatan membuat keputusan, dan Ketergantungan. Sedangkan pendekatan perilaku dalam bentuk; Ketepatan waktu dalam menyampaikan laporan dan Gaya Kepemimpinan.

1. Informan Penelitian

Adapun yang menjadi informan penelitian adalah para karyawan, dan pimpinan menengah pada PT (Persero). Angkasa Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi, yang terdiri dari seorang

pimpinan menengah yaitu; manager keuangan dan administrasi dan tiga orang asisten manager.

2. Cara Pengumpulan Data

Ada cara yang digunakan dalam pengumpulan data pada penelitian kami ini adalah :

- a) Kata-kata dan tindakan orang-orang yang diamati, merupakan sumber data utama yang dapat dicatat melalui catatan tertulis atau melalui perekaman video / audio tapes, pengambilan foto, atau film (Moleong, 2007 ; 157). Dalam penelitian ini penulis mengumpulkan data dengan menggunakan kata-kata dan tindakan dalam bentuk wawancara dan pedoman wawancara.
- b) Wawancara (*interview*), merupakan cara pengumpulan data dalam metode survey yang menggunakan pertanyaan secara lisan kepada subyek penelitian. Hal ini dilakukan dalam kegiatan melihat, mendengar, dan bertanya secara langsung.

- c) Pedoman wawancara, merupakan cara pengumpulan data dengan membuat daftar pertanyaan-pertanyaan tertulis dan meminta responden untuk membaca dan menjawab pertanyaan yang diajukan.
- d) Sumber Tertulis, merupakan bahan tambahan yang berasal dari sumber buku dan majalah ilmiah, sumber dan arsip, dokumen pribadi dan dokumen resmi. Dalam penelitian, penulis menggunakan sumber dan arsip serta dokumen resmi dari perusahaan untuk menjelaskan deskripsi dari perusahaan yang diteliti.

3. Cara Analisis Data

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan *pendekatan induktif umum*. Hal ini dimaksudkan untuk membantu pemahaman tentang pemaknaan dalam data yang rumit melalui pengembangan tema-tema yang di iktisarkan dalam data kasar (Moleong, 2007 ; 298). Dengan tujuan

husus yang dapat di ikhtisarkan sebagai berikut :

1. Untuk menempatkan Teks kasar yang banyak dan bervariasi ke dalam format yang singkat dan berbentuk ikhtisar.
2. Untuk membangun hubungan yang jelas, antara tujuan penelitian dengan iktisar temuan yang akan diperoleh dari data mentah dan untuk memastikan hubungan-hubungan tersebut bahwa hal itu adalah transparan (dapat ditampakkan kepada orang lain) dapatlah dipertahankan (dipastikan diberikan oleh tujuan-tujuan penelitian).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Deskripsi Daerah Penelitian

Bandar Udara (bandara) Sam Ratulangi Manado merupakan bandara internasional yang berlokasi di Kecamatan Mapanget dengan luas 1.416 hektar. Dari pusat kota ke bandara berjarak sekitar 13 kilometer dan dapat ditempuh dalam waktu 15 Menit.

Dalam pengoperasiannya Bandar Udara Sam Rautulangi Manado digerakkan oleh sebanyak 190 personil setiap harinya. Jumlah tersebut tersebar di beberapa devisi. Personil ini terdiri dari satu orang General Manager (GM), empat orang Manager yaitu; Manager Operasi, Manager Teknik, Manager Komersial dan Pengembangan Usaha, dan Manager Keuangan dan Administrasi. Dan dibantu oleh 183 pegawai perusahaan, 17 orang PNS diperbantukan, 3 orang dari Tentara berstatus diperbantukan, 1 tenaga honorer dan 6 orang calon pegawai bandara.

Deskripsi Informan Penelitian

Dalam penelitian ini informan penelitian yang utama adalah seorang pimpinan menengah yaitu; manager keuangan dan administrasi dan tiga orang asisten manager.

1. Nama Inisial : SS
Umur : 57 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Pendidikan Terakhir : Sarjana
Ekonomi

Lama Kerja : 33 Tahun 3
Bulan

2. Nama Inisial : AD
Umur : 51 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Pendidikan Terakhir : Sarjana
(S1)

Lama Kerja : 27 Tahun 1
Bulan

3. Nama Inisial : AH
Umur : 59 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Pendidikan Terakhir :
Diploma

Lama Kerja : 35 Tahun 8
Bulan

- 4 Nama Inisial : Har S.
Umur : 59 Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki
Pendidikan Terakhir : Sarjana
Lama Kerja : 30 Tahun 0

Bulan

Hasil Wawancara.

Hasil wawancara dengan Manager Keuangan dan Administrasi, dengan menggunakan daftar pedoman wawancara dan wawancara lisan yang mendalam, bahwa:

1. Para karyawan sebagian kecil dapat memberikan gagasan-gagasan baru dan sebagian besar hanya menunggu dari pimpinan-pimpinan devisi (Manager). Karena biasanya gagasan baru muncul dari pusat, penjabarannya dilakukan di daerah operasi PAP.
2. Peranan karyawan dalam proses pengambilan keputusan sebagian masih lambat dan pasif, sebagian mempunyai partisipasi aktif, jika mereka memahami fungsi dan tugas sehingga data yang diperlukan terpenuhi.
3. Untuk administrasi yang dapat didelegasikan tidak tergantung pada atasan, namun yang sifatnya berhubungan dengan finansial harus diputuskan oleh atasan.
4. Dalam penyampaian laporan ada yang cepat dan ada yang tertunda, karena karyawan kurang memahami hal-hal yang memang perlu diputuskan, pada hal yang perlu diputuskan tidak hanya satu kasus tetapi banyak.
5. Gaya kepemimpinan yang saya jalankan adalah yang wajar sesuai

dengan tugas pokok dan fungsi saya, kehidupan karyawan sangat tergantung pada financial, menurut saya kehidupan dari sudut financial sudah cukup baik, tetapi dari sudut psikologi (kejiwaan) berpulang pada pegawai yang bersangkutan apabila termotivasi dia kerja lebih giat, tetapi jika tidak termotivasi jadinya biasa-biasa saja.

Hasil wawancara dengan Asisten Manager Aerodrome Control dan Approach Control Service, juga dengan menggunakan daftar pedoman wawancara dan wawancara lisan yang mendalam, bahwa:

1. Ya. hanya sebatas pada tugas pokok, itupun kalau sifatnya emergensi.
2. Peran saya adalah menyampaikan latar belakang, maksud dan tujuan, keuntungan dan kerugian dari program yang direncanakan. Kemudian membahas bersama anggota apa yang akan kami putuskan atas sikap mereka dari paparan program.

3. Yaa, sangat tergantung, karena hal ini menyangkut keamanan penumpang dan pengguna bandara.
4. Yaa. Tepat waktu, karena sudah terjadwal secara berkala.
5. Menurut saya gaya kepemimpinan sangat berpengaruh dalam menghasilkan kinerja yang baik. Dalam kehidupan kerja saya sekarang gaya kepemimpinan dari atasan saya adalah demokratis dan pengayom pada karyawan.

Hasil wawancara dengan Asisten Manager Tehnik Peralatan, juga dengan menggunakan daftar pedoman wawancara dan wawancara lisan yang mendalam, bahwa:

1. Yaa. inisiatif untuk memberikan gagasan baru, harus selalu saya lakukan, karena untuk mencapai sesuatu yang lebih baik hal tersebut harus ada pada saya, misalnya pergantian peralatan yang dibutuhkan untuk pekerjaan kerana alat yang lama tak lagi berfungsi.
2. Peran saya sangat dibutuhkan untuk membantu mempercepat dalam membuat keputusan. Hal ini menyangkut penggunaan dan

pergantian alat-alat yang di butuhkan oleh penumpang dan armada yang ada di bandara.

3. Daftar acuan pelaksanaan pekerjaan hanya menjadi pedoman, namun pekerjaan kami sangat tergantung pada penggunaan peralatan sesuai dengan situasi dan kondisi di tempat kerja, maka saya kadang tidak mempunyai ketergantungan terhadap atasan dalam pelaksanaan pekerjaan, namun kadang kala ada. Sekali lagi tergantung situasi dan kondisi.
4. Dalam penyampaian laporan kadang kala ada waktu tertunda dan terlambat.
5. Gaya kepemimpinan tentu sangat berpengaruh terhadap kehidupan kerja saya baik ditempat kerja maupun diluar tempat kerja.

Hasil wawancara dengan Asisten Manager Tehnik elektronika dan listrik, juga dengan menggunakan daftar pedoman wawancara, karena keterbatasan waktu maka yang didapat oleh kami hanya jawaban yang sangat singkat seperti berikut ini : 1) Yaa 2) Membantu memberikan usulan/

masuk hal-hal yang akan diputuskan. 3) Yaa. 4) Tidak Selalu. 5) Banyak berpengaruh.

Rangkuman Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara di atas, kami dapat merangkum hasil wawancara pada PT (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi adalah sebagai berikut “antara pihak manager dan asisten manager mempunyai penafsiran yang sama pada penerapan manajemen kinerja, namun yang berbeda adalah menyangkut tanggung jawab, tugas pokok, dan fungsi dari masing-masing asisten manager.

Pada pendekatan sifat yang menyangkut dengan inisiatif, kecepatan dalam ikut membuat keputusan, serta ketergantungan pada pimpinan atas pekerjaan yang dijalankan. Para asisten manager mengatakan yaa, ikut menciptakan peningkatan kinerja.

Sedangkan pada pendekatan perilaku menyangkut ketepatan waktu dalam menyampaikan laporan dan gaya kepemimpinan, kinerja tidak baik karena sering membuat terlambat

laporan.gaya kepemimpinan juga tidak banyak yang ikut mempengaruhi.

PEMBAHASAN HASIL

PENELITIAN

Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilaksanakan, akan memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dapat pula dinyatakan selesai berdasarkan pada suatu batasan waktu tertentu, misalnya pada akhir tahun.

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kinerja akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Evaluasi kinerja dapat pula dilakukan terhadap proses penilaian, review dan pengukuran kinerja. Atas dasar evaluasi kinerja dapat dilakukan langkah-langkah untuk melakukan

pebaikan kinerja diwaktu yang akan datang.

Evaluasi kinerja yang dapat dibandingkan pada hasil wawancara antara karyawan dan yang mewakili General Menejer, menurut manajer keuangan dan administrasi yang mewakili General Manager bahwa karyawan sebagian kecil dapat meberikan gagasan-gagasan baru dan sebagian besar hanya menunggu dari pimpinan-pimpinan devisi (Manager). Karena biasanya gagasan baru muncul dari pusat, penjabarannya dilakukan di daerah operasi PAP. Sedangkan dari para karyawan, inisiatif untuk memberikan gagasan baru lebih pada tugas pokok masing-masing.

Hal ini berarti bahwa hasil evaluasi kinerja karyawan terhadap penerapan manajemen kinerja, dapat dikatakan berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh pihak pimpinan, yang berkaitan dengan inisiatif untuk memberikan gagasan-gagasan baru, walaupun sebagian besar gagasan-gagasan baru itu berasal dari kebijakan dari Pusat. Dimana pihak pimpinan memberikan kesempatan kepada para

karyawan untuk memberikan gagasan-gagasan baru yang bermanfaat bagi jalannya perusahaan.

Dalam hal peran karyawan dalam kecepatannya membantu proses pengambilan keputusan, menurut pihak pimpinan, sebagian masih lambat dan pasif, sebagian mempunyai partisipasi aktif, jika mereka memahami fungsi dan tugas sehingga data yang diperlukan terpenuhi. Sedangkan menurut karyawan yang berhasil diwawancarai, bahwa mereka mempunyai partisipasi sesuai dengan tugas pokok mereka sehari-hari dalam memberikan berbagai gambaran dalam hal pengambilan keputusan.

Evaluasi kinerja dalam hal ini dapat dikatakan bahwa penerapan manajemen kinerja, tidak dipahami oleh sebagian karyawan yang menurut pimpinan masih lambat dan pasif. Hal ini perlu diupayakan dengan cara memberikan pemahaman kepada mereka agar dapat memahami tentang kinerja yang diterapkan oleh perusahaan demi tercapainya tujuan yang di harapkan dimasa datang.

Karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sehari-harinya sebagian untuk administrasi yang dapat didelegasikan tidak tergantung pada atasan, namun yang sifatnya berhubungan dengan finansial harus diputuskan oleh atasan ini menurut pihak pimpinan perusahaan. Sedangkan menurut para karyawan, bukan hanya finansial namun banyak hal yang berkaitan dengan para pengguna fasilitas bandara baik berupa keselamatan penumpang dan keamanan armada penerbangan. Sebagian karyawan mengatakan bahwa pada kondisi dan situasi tertentu pekerjaan mereka tidak tergantung pada atasan, hal ini menyangkut penggunaan peralatan demi keselamatan pengguna bandara. Evaluasi manajemen kinerja, bahwa jika karyawan dalam bekerja tidak banyak tergantung pada atasan dalam menjaga keselamatan pengguna bandara, maka hal itu dianggap baik dan penerapan manajemen kinerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan perusahaan.

Laporan-laporan berkala yang harus dibuat oleh karyawan pada PT.

(Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi Manado. Telah ditentukan waktunya, dan diharapkan karyawan dapat membuat tepat waktu. Menurut pihak pimpinan penyampaian laporan ada yang cepat dan ada yang tertunda, karena karyawan kurang memahami hal-hal yang memang perlu diputuskan, pada hal yang perlu diputuskan tidak hanya satu kasus tetapi banyak. Sedangkan pada pihak karyawan ada yang mengatakan sering terlambat, dan ada yang tepat waktu. Penerapan manajemen kinerja yang berkaitan dengan penyampaian laporan dari pihak karyawan dapat dikatakan belum berjalan sesuai dengan harapan yang ingin di capai sesuai dengan tujuan perusahaan. Maka perlu upaya-upaya dari pihak pimpinan untuk memberikan pemahaman mengenai pentingnya pembuatan laporan berkala yang tepat waktu guna persiapan rencana pengambilan keputusan dimasa datang.

Gaya kepemimpinan adalah suatu penerapan cara memimpin dari pihak atasan yang diharapkan dapat menekankan pengaruh kepada pihak

yang dipimpin (karyawan), agar di ikuti apa yang di inginkan oleh pimpinan dalam aktivitas dan hubungan antar karyawan berjalan dengan baik, demi kepentingan organisasi. Gaya kepemimpinan yang dibutuhkan dalam manajemen kinerja merupakan suatu metode untuk mengukur kemajuan program atau aktivitas yang dilakukan oleh organisasi PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi Manado. Gaya kepemimpinan yang saya jalankan adalah yang wajar sesuai dengan tugas pokok dan fungsi saya, kehidupan karyawan sangat tergantung pada financial, menurut saya kehidupan dari sudut financial sudah cukup baik, tetapi dari sudut psikologi (kejiwaan) berpulang pada pegawai yang bersangkutan apabila termotivasi dia kerja lebih giat, tetapi jika tidak termotivasi jadinya biasa-biasa saja. Hal ini menurut pihak pimpinan, sedangkan menurut para karyawan, bahwa gaya kepemimpinan yang ada sekarang sangat menunjang motivasi kerja mereka dan sesuai dengan kondisi sekarang yaitu demokratis.

Hasil evaluasi dari penerapan manajemen kinerja berdasarkan gaya kepemimpinan telah berjalan sesuai rencana. Ini berarti bahwa gaya kepemimpinan menunjang kinerja karyawan pada PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi Manado dan mempunyai pengaruh terhadap kehidupan kerja karyawan baik didalam maupun diluar perusahaan.

Kesimpulan

Evaluasi manajemen kinerja diperlukan untuk memperbaiki kinerja dan langkah-langkah dimasa sekarang dan akan datang, dari hasil pembahasan dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Bahwa hasil evaluasi kinerja karyawan terhadap penerapan manajemen kinerja, dapat dikatakan berjalan sesuai dengan yang diharapkan oleh pihak pimpinan, yang berkaitan dengan inisiatif untuk memberikan gagasan-gagasan baru. Dimana pihak pimpinan memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk memberikan gagasan-

- gagasan baru yang bermanfaat bagi jalannya perusahaan.
2. Bahwa hasil evaluasi kinerja dalam hal peran karyawan dalam kecepatannya membantu membuat keputusan dapat dikatakan bahwa penerapan manajemen kinerja tidak dipahami oleh sebagian karyawan yang menurut pimpinan masih lambat dan pasif. Penerapan manajemen kinerja dalam hal ini tidak berjalan sesuai dengan yang diharapkan.
 3. Bahwa hasil evaluasi manajemen kinerja yang berkaitan dengan ketergantungan terhadap atasan dalam melaksanakan tugas pokok, dapat dianggap baik dan penerapan manajemen kinerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan perusahaan.
 4. Bahwa hasil evaluasi manajemen kinerja yang berkaitan dengan penyampaian laporan dari pihak karyawan dapat dikatakan belum berjalan sesuai dengan harapan yang diinginkan, karena masih banyak karyawan tidak tepat waktu membuat laporan berkala.
 5. Bahwa hasil evaluasi dari penerapan manajemen kinerja berdasarkan gaya kepemimpinan telah berjalan sesuai rencana. Ini bertarti bahwa gaya kepemimpinan menunjang kinerja karyawan baik didalam maupun diluar perusahaan.

Saran

Adapun saran yang dapat kami sampaikan berdasarkan hasil pembahasan adalah sebagai berikut :

1. Dalam hal, peranan karyawan dalam kecepatannya membantu proses pengambilan keputusan, pihak pimpinan perusahaan harus memberikan pemahaman yang baik akan tugas pokok dan pentingnya membantu proses pengambilan keputusan, sehingga pengambilan keputusan yang berkaitan dengan bidang pekerjaannya dapat dipahami oleh karyawan yang bersangkutan dan dapat dengan cepat membantu proses pengambilan keputusan dikemudian hari.
2. Dalam hal pembuatan laporan berkala, pihak pimpinan harus memberikan peringatan tegas akan

pentingnya laporan berkala, karena usaha-usaha yang dilaksanakan berkaitan dengan pengguna fasilitas bandara. Laporan berkala merupakan dasar untuk mengambil tindakan di kemudian hari.

3. Kepada pihak karyawan disarankan agar dapat memahami makna penerapan manajemen kinerja pada PT. (Persero) Angkasa Pura I Bandar Udara Sam Ratulangi Manado.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael, 2004 *Performance Management* (alih bahasa : Toni Setiawan). Yogyakarta, Tugu
- Indriantoro, Nur. dan Supomo, Bambang, 2002, *Metodologi Penelitian Bisnis*, untuk akuntansi dan manajemen, Edisi pertama, Penerbit BPFY-Yogyakarta
- Costello, Sheila J., 1994. *Effektive Performance Management*, New York : Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Handoko, Hany T., 2000, *Manajemen Edisi 2*, BPFY Yogyakarta.
- Hendry Simamora, 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi ketiga, Bagian Penerbitan STIE YPKN Yogyakarta
- Mathis, Robert. L dan Jackson, John H, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat Jakarta.
- Moleong, Lexi J., 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Edisi Revisi, Penerbit: PT. Remaja Rosdakarya, Bandung.
- Newstrom, John W. dan Keith Davids, 1997, *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc
- Robbins, Stephen P., 2003, *Organizational Behavior*, New Jersey : Prentice Hall
- Stoner, James A.F, 1982. *Management*, Prentice Hall International, Inc Englewood Cliffs, New York
- Terry, George R. Dan Rue, Leslie W. 2005, *Principles of Management*, (alih bahasa G. A. Ticoalu), Penerbit : Bumi Aksara, Jakarta
- Wibowo, 2007 *Manajemen Kinerja*, Penerbit PT RajaGarafindo Persada, Jakarta