

# STRATEGI PENGUATAN HUMAN CAPITAL DALAM PENINGKATAN KOMPETENSI DAN PERENCANAAN KARIER KARYAWAN

**Hilma Harmen**

Universitas Negeri Medan

**Albert Tunggul Ardiansyah Manalu**

Universitas Negeri Medan

**Dinni Ria Anggita**

Universitas Negeri Medan

**Ika Khairi Dzaky Nasution**

Universitas Negeri Medan

**Muhammad Afdal**

Universitas Negeri Medan

**Rotua Julianti Simare Mare**

Universitas Negeri Medan

**Radhitya Dava GuruSinga**

Universitas Negeri Medan

**Winadya Norma Septelina Simare Mare**

Universitas Negeri Medan

**Yulan Hutabarat**

Universitas Negeri Medan

Korespondensi penulis: [hilmaharmen@unimed.ac.id](mailto:hilmaharmen@unimed.ac.id)

**Abstract** This study aims to analyze human capital strengthening strategies in improving employee competence and career planning at PT. Wang Bintan Konsultan. The main problems faced by the company include a suboptimal performance management system, subjective assessments, a lack of clear work indicators, an ineffective incentive system, low motivation and work discipline, and weak teamwork. This study uses a qualitative approach with descriptive methods, where data is obtained through observation, interviews, and documentation. The results show that the performance appraisal system needs to be strengthened with measurable indicators (KPIs) and a Balanced Scorecard, while compensation must be directly linked to work achievement (performance-based system). In addition, companies need to instill a culture of discipline, provide regular training, and build strong team collaboration. An integrated human capital strengthening strategy with a coaching system, rewards, and two-way communication has been proven to increase employee motivation, competence, and loyalty to the organization.

**Keywords:** human capital, performance management, work motivation, work discipline, career development.

**Abstrak.** Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi penguatan human capital dalam meningkatkan kompetensi dan perencanaan karier karyawan di PT. Wang Bintang Konsultan. Permasalahan utama yang dihadapi perusahaan meliputi belum optimalnya sistem manajemen kinerja, penilaian yang masih subjektif, kurangnya indikator kerja yang jelas, sistem insentif yang belum efektif, rendahnya motivasi dan disiplin kerja, serta lemahnya kerja sama tim. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, di mana data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian kinerja perlu diperkuat dengan indikator terukur (KPI) dan Balanced Scorecard, sementara kompensasi harus dikaitkan langsung dengan pencapaian kerja (performance-based system). Selain itu, perusahaan perlu menanamkan budaya disiplin, memberikan pelatihan rutin, serta membangun kolaborasi tim yang kuat. Strategi penguatan human capital yang terintegrasi dengan sistem pembinaan, penghargaan, dan komunikasi dua arah terbukti mampu meningkatkan motivasi, kompetensi, dan loyalitas karyawan terhadap organisasi.

**Kata Kunci:** human capital, manajemen kinerja, motivasi kerja, disiplin kerja, pengembangan karier.

## LATAR BELAKANG

Manajemen kinerja merupakan pendekatan strategis yang digunakan organisasi untuk merencanakan, mengelola, dan memantau kinerja individu maupun tim agar selaras dengan tujuan bisnis organisasi. Melalui proses ini, organisasi berupaya memastikan setiap karyawan mampu memberikan kontribusi optimal terhadap pencapaian visi dan misi perusahaan. Proses manajemen kinerja mencakup tahapan perencanaan, pengukuran, evaluasi, dan pengembangan kinerja secara berkelanjutan.

Armstrong (2009) menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses sistematis yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan organisasi melalui penetapan tujuan, pengukuran hasil kerja, pemberian umpan balik, penghargaan, serta pembinaan yang berkelanjutan. Senada dengan itu, Bacal (2004) menjelaskan bahwa manajemen kinerja merupakan proses komunikasi dua arah yang berlangsung terus-menerus antara atasan dan bawahan dalam menetapkan harapan kerja, menilai pencapaian, serta mengidentifikasi hambatan yang muncul selama pelaksanaan pekerjaan.

Lebih dari sekadar mengukur hasil kerja, manajemen kinerja juga menekankan pentingnya aspek pembinaan, motivasi, pengakuan, dan pengembangan karier agar potensi karyawan dapat dimaksimalkan serta tercipta budaya kerja yang produktif (Usman, 2016; Christin & Mukzam, 2017; Pratiwi & Widiyanto, 2013). Dalam konteks ini, disiplin kerja memiliki peran penting sebagai wujud kepatuhan karyawan terhadap aturan dan prosedur organisasi yang berkontribusi langsung terhadap peningkatan prestasi kerja (Sadat, Handayani, & Kurniawan, 2020). Selain itu, motivasi juga menjadi faktor utama yang mendorong semangat, tanggung jawab, dan komitmen karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien (Sadat et al., 2020).

Permasalahan yang dihadapi dalam penerapan manajemen kinerja di PT. Wang Bintang Konsultan adalah bagaimana mengoptimalkan kinerja karyawan melalui penerapan sistem manajemen kinerja yang efektif dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti disiplin kerja, motivasi, kualitas hasil kerja, ketepatan waktu pelaksanaan tugas, serta kerja sama tim. Tantangan

utama yang muncul mencakup kebutuhan akan sistem penilaian yang objektif, kriteria pengukuran kinerja yang terukur, serta mekanisme insentif yang mampu meningkatkan motivasi dan loyalitas karyawan. Apabila aspek-aspek tersebut tidak dikelola dengan baik, maka produktivitas dan kualitas layanan perusahaan dapat menurun, yang pada akhirnya berdampak pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk memahami dan mengeksplorasi secara mendalam faktor-faktor yang memengaruhi penerapan manajemen kinerja di PT. Wang Bintang Konsultan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran komprehensif serta rekomendasi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan efektivitas sistem manajemen kinerja, yang pada gilirannya dapat mendorong peningkatan kinerja organisasi secara berkelanjutan.

Human capital merupakan seluruh kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan pengalaman yang dimiliki seorang karyawan yang dapat memberikan nilai tambah bagi organisasi. Becker (1993: 90–95) menyatakan bahwa human capital terbentuk melalui investasi dalam pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja yang meningkatkan kapasitas produktif individu. Armstrong dan Taylor (2020: 45–51) menjelaskan bahwa penguatan human capital menjadi strategi utama bagi organisasi modern untuk meningkatkan daya saing, karena kualitas sumber daya manusia menentukan kemampuan perusahaan dalam beradaptasi, berinovasi, serta mencapai target kinerja. Secara empiris, kualitas human capital terbukti berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja dan produktivitas karyawan (Ariesni & Asnur, 2024).

Manajemen kinerja merupakan sebuah proses sistematis yang digunakan organisasi untuk mengukur, mengarahkan, dan mengembangkan kinerja individu maupun tim agar selaras dengan tujuan strategis perusahaan. Armstrong (2009: 67) menjelaskan bahwa manajemen kinerja mencakup penetapan tujuan, pengukuran, pemberian umpan balik, hingga pembinaan berkelanjutan dalam rangka menciptakan kinerja optimal. Bacal (2004: 12–14) menegaskan bahwa komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan menjadi inti dari manajemen kinerja yang efektif. Penilaian kerja yang objektif dan berbasis indikator terukur terbukti mampu meningkatkan motivasi dan hasil kerja karyawan (Damaihati & Prahiawan, 2023).

Motivasi kerja merupakan dorongan internal maupun eksternal yang memengaruhi semangat dan komitmen karyawan dalam melaksanakan tugas. Herzberg (1959: 113–115) melalui Two Factor Theory menjelaskan bahwa faktor motivasional seperti pengakuan, pencapaian, dan tanggung jawab menjadi pendorong utama peningkatan kinerja jangka panjang. Robbins dan Judge (2019: 157–160) juga menegaskan bahwa motivasi memiliki hubungan langsung dengan peningkatan produktivitas, kreativitas, dan kinerja individu. Hal ini sejalan dengan temuan Sadat et al. (2020) yang menunjukkan bahwa motivasi memberikan pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan.

Disiplin kerja merupakan suatu sikap patuh dan taat terhadap aturan, ketentuan, dan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi. Usman (2016: 104–105) menyatakan bahwa disiplin mencerminkan kesadaran dan komitmen karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur sehingga mampu meningkatkan efektivitas dan kualitas hasil kerja. Secara empiris, disiplin kerja memiliki kontribusi besar terhadap produktivitas, di mana semakin tinggi tingkat kedisiplinan maka semakin baik pula hasil kerja karyawan (Ardiansyah et al., 2023). Disiplin juga menjadi salah satu indikator utama dalam penilaian kinerja karena memengaruhi ketepatan waktu, kualitas kerja, serta konsistensi perilaku profesional.

Pengembangan karier merupakan proses sistematis dalam meningkatkan kemampuan, keterampilan, dan kesiapan karyawan untuk mencapai tujuan karier jangka panjang. Ulrich (1998: 10–12) menjelaskan bahwa pengembangan karier tidak hanya menguntungkan individu, tetapi juga organisasi karena membantu mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan meningkatkan kualitas human capital secara menyeluruh. Pratiwi dan Widiyanto (2013) menunjukkan bahwa program pengembangan karier seperti pelatihan, promosi, coaching, dan mentoring mampu meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kinerja karyawan. Dengan demikian, pengembangan karier menjadi bagian penting dalam strategi penguatan human capital dan peningkatan kinerja organisasi.

## **METODE PENELITIAN**

1. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif untuk memahami strategi penguatan human capital dalam meningkatkan kompetensi dan perencanaan karier karyawan. Menurut Sugiyono (2017), pendekatan ini bertujuan memahami fenomena secara mendalam dengan menekankan makna di balik perilaku dan interaksi sosial.
2. Data penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Mengacu pada Moleong (2019), data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi langsung, sedangkan data sekunder berasal dari dokumen pelatihan dan hasil evaluasi kinerja, dengan informan dipilih menggunakan purposive sampling sebagaimana dijelaskan oleh Sugiyono (2017).
3. Analisis data dilakukan menggunakan model Miles dan Huberman (1994) yang mencakup reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi sumber dan metode serta member checking sebagaimana disarankan oleh Patton (1999) untuk memastikan validitas hasil penelitian.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Wang Bintang Konsultan, ditemukan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja di perusahaan masih belum berjalan secara optimal. Hal ini disebabkan oleh beberapa permasalahan dan tantangan utama yang diidentifikasi selama penelitian, yaitu:

#### 1. Belum Optimalnya Sistem Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja karyawan belum dilakukan secara objektif karena masih bergantung pada persepsi subjektif atasan tanpa adanya standar atau indikator kinerja yang terukur. Ketidadaan sistem evaluasi berbasis data menyebabkan hasil penilaian kurang mencerminkan kontribusi nyata karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. (Menurut Salsabila Damaihati dan Wawan Prahiawan, 2023) penilaian kerja yang efektif harus membantu organisasi menilai sejauh mana karyawan mencapai tujuan dan memberikan umpan balik yang membangun untuk pengembangan diri. Mereka menegaskan bahwa penilaian yang tidak objektif dapat menimbulkan rasa ketidakadilan dan menurunkan motivasi kerja karyawan.. Oleh karena itu, kelemahan utama di PT. Wang Bintang Konsultan terletak pada belum adanya sistem pengukuran kinerja yang berbasis indikator yang dapat diukur secara kualitatif.

#### 2. Kurangnya Kejelasan Kriteria dan Indikator Kinerja

Perusahaan belum memiliki kriteria yang jelas dalam menilai aspek-aspek seperti kualitas kerja, ketepatan waktu, disiplin, dan kerja sama tim. Akibatnya, karyawan sering merasa bingung mengenai target atau harapan kinerja yang harus dicapai, sehingga berdampak pada rendahnya motivasi kerja dan tanggung jawab individu. Hal ini sejalan dengan pendapat (Selfi Ariesni dan Lise Asnur, 2024) yang menegaskan bahwa disiplin kerja merupakan indikator penting dalam penilaian kinerja, karena kedisiplinan mencerminkan tanggung jawab dan komitmen karyawan terhadap tugas yang diberikan. Maka dari itu, untuk menciptakan sistem manajemen kinerja yang efektif, perusahaan harus mengembangkan indikator penilaian yang spesifik dan dapat diukur, serta disosialisasikan kepada seluruh karyawan.

#### 3. Sistem Insentif yang Kurang Efektif

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penghargaan dan kompensasi belum sepenuhnya mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja. Pemberian insentif belum dikaitkan langsung dengan pencapaian kinerja individu, sehingga tidak menimbulkan dorongan yang signifikan bagi karyawan untuk berprestasi lebih baik. Sementara itu, (Ardiansyah dkk., 2023) menjelaskan bahwa kompensasi dan disiplin kerja memiliki hubungan erat dengan produktivitas. Ketika penghargaan diberikan secara tepat dan proporsional terhadap kontribusi karyawan, maka tingkat kepatuhan, kedisiplinan, dan hasil kerja akan meningkat. Kondisi di PT.

Wang Bintang Konsultan memperlihatkan bahwa kurangnya keterkaitan antara kinerja dan insentif menjadi salah satu hambatan dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih optimal.

#### 4. Disiplin dan Motivasi Kerja yang Masih Rendah

Tingkat kedisiplinan karyawan masih bervariasi, terutama dalam hal ketepatan waktu dan penyelesaian tugas. Beberapa karyawan menunjukkan kurangnya tanggung jawab dan semangat kerja karena tidak adanya evaluasi dan umpan balik rutin dari atasan. Selain itu, kurangnya pelatihan dan pembinaan juga berpengaruh terhadap motivasi serta kualitas kerja karyawan. Menurut (Selfi Ariesni dan Lise Asnur, 2024) disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan. Kedisiplinan bukan hanya soal kehadiran atau kepatuhan terhadap aturan, tetapi juga mencerminkan sikap tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan dengan standar yang telah ditentukan.

#### 5. Minimnya Kerjasama dan Koordinasi Tim

Hasil observasi menunjukkan bahwa kolaborasi antar anggota tim belum berjalan maksimal. Terdapat kecenderungan bekerja secara individu tanpa komunikasi efektif, yang berdampak pada keterlambatan penyelesaian proyek dan penurunan produktivitas secara keseluruhan. Menurut (Windi Ika Elfiya dan Eli Retnowati, 2023) keterlibatan kerja dan komunikasi yang baik dalam tim berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Kerjasama tim yang kuat akan meningkatkan rasa tanggung jawab bersama dan memperkuat budaya kerja kolaboratif di dalam organisasi. Dengan demikian, rendahnya koordinasi tim di PT. Wang Bintang Konsultan menunjukkan perlunya penerapan strategi team performance management yang menekankan pentingnya kerja sama lintas bagian dan komunikasi terbuka dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Pembahasan**

#### 1. Penguatan Sistem Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi (Competency-Based Performance System)

Perusahaan sebaiknya menerapkan sistem penilaian kinerja berbasis kompetensi (competency-based performance appraisal), yang menilai karyawan tidak hanya dari hasil kerja, tetapi juga dari kemampuan dan perilaku yang mereka tunjukkan saat melaksanakan tugas. Menurut Spencer & Spencer (1993) dalam *Competence at Work*, pendekatan ini menekankan pentingnya menilai kompetensi inti (core competencies) yang relevan dengan posisi dan peran karyawan. Dengan fokus pada kompetensi, organisasi dapat menilai kontribusi karyawan secara lebih objektif, karena evaluasi dilakukan berdasarkan indikator perilaku dan kemampuan yang telah terdefinisi, bukan sekadar persepsi subjektif atasan. Hal ini juga memungkinkan organisasi mengidentifikasi kekuatan dan area pengembangan masing-masing karyawan, sehingga program pelatihan dan pengembangan (training & development) dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Selain itu, Key Performance Indicators (KPI) berperan sebagai alat ukur kuantitatif yang menunjukkan sejauh mana karyawan mencapai tujuan yang telah ditetapkan, baik individu maupun tim. Ketika KPI diselaraskan dengan visi dan misi organisasi, setiap pencapaian karyawan secara langsung berkontribusi pada tujuan strategis perusahaan. Menurut Armstrong dan Taylor (2020), kombinasi antara penilaian berbasis kompetensi dan KPI merupakan inti dari strategic human capital management, karena menghubungkan hasil kerja individu dengan nilai organisasi secara keseluruhan. Dengan demikian, sistem ini tidak hanya menilai kinerja secara adil, tetapi juga mendorong karyawan untuk mengembangkan kemampuan yang relevan dengan strategi jangka panjang perusahaan, sekaligus meningkatkan motivasi dan produktivitas.

## 2. Penetapan dan Sosialisasi Kriteria Kinerja yang Jelas.

Dalam pengelolaan human capital, salah satu prinsip utama adalah transparansi dan keselarasan tujuan kerja. Karyawan perlu memahami secara jelas apa yang diharapkan dari mereka agar dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap tujuan organisasi. Menurut Ulrich (1998), peran HR bukan hanya administratif, tetapi sebagai strategic partner yang memastikan setiap individu memahami peran dan target mereka serta bagaimana kontribusinya berhubungan dengan strategi perusahaan. Dengan demikian, HR dapat menjadi penghubung antara visi organisasi dan tindakan sehari-hari karyawan.

Perusahaan dapat menerapkan kriteria kinerja yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatas waktu (SMART criteria). Pendekatan ini membuat evaluasi kinerja lebih objektif dan memudahkan karyawan untuk memprioritaskan tugas-tugas penting. Selain itu, agar karyawan benar-benar memahami target dan indikator kinerja, perusahaan perlu melakukan sosialisasi secara aktif, misalnya melalui pelatihan internal (internal training), coaching, atau workshop yang berfokus pada pemahaman KPI dan standar kinerja.

Dengan sosialisasi yang baik, karyawan tidak hanya mengetahui apa yang harus dicapai, tetapi juga mengembangkan rasa tanggung jawab dan komitmen kerja. Hal ini sejalan dengan konsep human capital development, di mana kejelasan peran dan tujuan kerja menjadi landasan bagi peningkatan produktivitas, disiplin, dan motivasi karyawan secara berkelanjutan.

## 3. Reformasi Sistem Insentif dan Kompensasi Berbasis Kinerja

Penghargaan atau kompensasi yang diberikan kepada karyawan merupakan investasi strategis untuk meningkatkan motivasi, retensi, dan produktivitas. Menurut Milkovich, Newman, & Gerhart (2016), sistem kompensasi yang adil dan berbasis kinerja (performance-based compensation) memperkuat hubungan antara usaha yang diberikan karyawan dan hasil yang diperoleh organisasi (effort-performance link). Artinya, semakin tinggi kontribusi karyawan, semakin besar penghargaan yang mereka terima, sehingga tercipta perilaku kerja yang selaras dengan tujuan strategis perusahaan.



PT. Wang Bintang Konsultan dapat menerapkan performance-based pay, yaitu sistem di mana bonus, tunjangan, dan penghargaan dikaitkan langsung dengan pencapaian Key Performance Indicators (KPI) dan kontribusi nyata terhadap proyek atau target perusahaan. Sistem ini mendorong karyawan untuk bekerja lebih fokus, bertanggung jawab, dan termotivasi mencapai hasil yang terukur.

Selain itu, menurut Herzberg (1966) dalam Motivation-Hygiene Theory, faktor motivasional seperti pengakuan, tanggung jawab, dan peluang pengembangan karier memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan dan produktivitas kerja jangka panjang. Dengan demikian, selain kompensasi finansial, perusahaan juga perlu menyediakan bentuk penghargaan non-finansial, misalnya pengakuan publik atas prestasi, kesempatan mengikuti pelatihan atau promosi, serta peningkatan tanggung jawab. Pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kinerja individu tetapi juga memperkuat loyalitas dan komitmen karyawan terhadap organisasi.

#### 4. Peningkatan Disiplin dan Motivasi Melalui Program Pengembangan Human Capital

Karyawan adalah aset strategis yang nilainya dapat ditingkatkan melalui investasi dalam pengembangan (employee development). Menurut Becker (1993), pelatihan dan pendidikan karyawan meningkatkan kompetensi, kemampuan, dan pengetahuan mereka, yang pada gilirannya meningkatkan produktivitas dan nilai tambah bagi organisasi. Dengan kata lain, disiplin dan motivasi karyawan dapat diperkuat dengan menyediakan peluang belajar dan pengembangan secara sistematis.

PT. Wang Bintang Konsultan dapat mengimplementasikan program pengembangan kompetensi inti, mencakup soft skills (misalnya komunikasi, manajemen waktu, kepemimpinan) dan technical skills yang relevan dengan pekerjaan. Selain itu, perusahaan dapat menerapkan coaching dan mentoring secara rutin, di mana atasan membimbing karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan standar tinggi sekaligus memberikan umpan balik yang konstruktif.

Lebih lanjut, penerapan gaya kepemimpinan berbasis coaching dapat mendorong karyawan untuk mengambil tanggung jawab atas hasil kerja mereka sendiri. Menurut Robbins & Judge (2019), pendekatan ini tidak hanya meningkatkan kedisiplinan, tetapi juga membangun motivasi intrinsik karyawan, di mana mereka terdorong bekerja dengan penuh inisiatif dan orientasi hasil. Dengan kombinasi pelatihan, bimbingan, dan kepemimpinan yang mendukung, perusahaan dapat membangun budaya kerja yang disiplin, termotivasi, dan berfokus pada pencapaian kinerja optimal.

#### 5. Penguatan Kolaborasi dan Kinerja Tim (Team Performance Management).

Kolaborasi yang efektif merupakan bentuk social capital yang memperkuat nilai sumber daya manusia dalam organisasi. Menurut Katzenbach & Smith (2005), tim yang berkinerja tinggi dibangun atas dasar tujuan bersama, tanggung jawab kolektif, dan komunikasi terbuka. Dengan



membangun kolaborasi yang efektif, perusahaan tidak hanya mempermudah pencapaian target, tetapi juga meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

PT. Wang Bintang Konsultan dapat memperkuat kerja sama tim melalui pelatihan team building, proyek lintas fungsi (cross-functional projects), serta penerapan sistem umpan balik menyeluruh (360-degree feedback) yang melibatkan atasan, rekan sejawat, dan bawahan. Pendekatan ini meningkatkan transparansi, akuntabilitas, dan kualitas komunikasi antar anggota tim. Selain itu, penggunaan teknologi kolaboratif seperti sistem manajemen proyek digital atau platform komunikasi internal dapat mempercepat arus informasi, mempermudah koordinasi lintas bagian, dan meningkatkan efisiensi kerja. Dengan strategi ini, budaya kerja kolaboratif dapat diperkuat, rasa tanggung jawab kolektif meningkat, dan nilai human capital yang dimiliki organisasi dapat dimaksimalkan secara optimal.

## KESIMPULAN DAN SARAN

### Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan di PT. Wang Bintang Konsultan, dapat disimpulkan bahwa sistem manajemen kinerja yang diterapkan perusahaan masih belum berjalan secara optimal karena belum adanya indikator dan kriteria penilaian yang jelas serta objektif. Penilaian yang dilakukan masih bersifat subjektif dan bergantung pada pandangan atasan tanpa dasar ukuran kinerja yang terukur, sehingga hasilnya belum mampu menggambarkan kontribusi nyata dari setiap karyawan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Kondisi ini berdampak pada menurunnya motivasi, kedisiplinan, serta kerja sama di antara karyawan.

Menurut Armstrong (2009:67) dalam bukunya *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines*, manajemen kinerja merupakan proses strategis dan berkelanjutan yang berfungsi meningkatkan kinerja individu maupun tim melalui penetapan tujuan, pengukuran hasil, serta pemberian umpan balik dan pembinaan. Namun, prinsip tersebut belum sepenuhnya diterapkan oleh perusahaan karena masih kurangnya sistem pembinaan dan monitoring berkelanjutan. Selanjutnya, Herzberg (1959:113) dalam *The Motivation to Work* menjelaskan bahwa kepuasan kerja dan motivasi karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh faktor finansial seperti gaji dan bonus, tetapi juga oleh penghargaan, tanggung jawab, serta kesempatan berkembang. Hal ini menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara insentif finansial dan penghargaan non-finansial dapat menurunkan semangat kerja dan loyalitas karyawan. Oleh karena itu, agar efektivitas organisasi meningkat, PT. Wang Bintang Konsultan perlu memperkuat strategi human capital melalui penerapan sistem penilaian yang objektif, peningkatan kompetensi, serta pemberian penghargaan yang sesuai dengan prestasi kerja.

## Saran

1. Perusahaan perlu menetapkan indikator kinerja (KPI) yang jelas dan terukur, agar proses penilaian tidak lagi didasarkan pada persepsi subjektif atasan, melainkan pada hasil kerja nyata karyawan.
2. Manajemen sebaiknya memberikan pelatihan dan pembinaan secara rutin melalui program coaching, mentoring, dan evaluasi berkelanjutan, sehingga karyawan dapat meningkatkan kemampuan serta kedisiplinan dalam bekerja.
3. Pemberian insentif dan kompensasi perlu disesuaikan dengan hasil kinerja, baik secara individu maupun tim, agar dapat mendorong motivasi serta semangat berprestasi di lingkungan kerja.
4. Manajemen harus membangun komunikasi dua arah yang terbuka antara atasan dan bawahan agar umpan balik terhadap hasil kerja bisa diterima secara konstruktif dan memperkuat hubungan kerja yang harmonis.

Budaya kerja kolaboratif perlu ditingkatkan dengan mengadakan kegiatan team building atau kerja sama lintas divisi, sehingga setiap karyawan dapat bekerja secara sinergis dalam mencapai tujuan bersama perusahaan.

## DAFTAR REFERENSI

- Armstrong, M. (2009). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (Edisi ke-3, hlm. 67). London: Kogan Page Publishers.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (Edisi ke-2, hlm. 113). New York: John Wiley & Sons.
- Darmayanti, L. A., & Firdaus, V. (2022). Meningkatkan Kinerja Karyawan melalui Disiplin, Motivasi, dan Kepuasan di Indonesia. *Jurnal Akuntansi, Manajemen, dan Perencanaan Kebijakan*, ISSN 3025-9274, Vol. 1(4).  
<https://economics.pubmedia.id/index.php/jampk/article/view/245>
- Ariesni, S., & Asnur, L. (2024). Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, E-ISSN 2615-4501, Vol. 5(3). <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JPPSH/article/view/34675>
- Damaihati, S., & Prahiawan, W. (2023). Peran Penilaian Kerja dan Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, ISSN 2302-3449, Vol. 6(2). <https://ejournal.lppm-unbaja.ac.id/index.php/jmb/article/view/3281>
- Ardiansyah, A., Agung, S., & Firdaus, M. A. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu*

- Manajemen, ISSN 2654-8623, Vol. 3(4). <https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/Manager/article/view/3915>
- Elfiya, W. I., & Retnowati, E. (2023). Pengaruh Sistem Penilaian Kinerja, Total Kualitas Manajemen, Tuntutan Pekerjaan, Perilaku Kewarganegaraan, dan Keterlibatan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, ISSN 1979-7095, Vol. 5(9). <https://sosains.greenvest.co.id/index.php/sosains/article/view/32072>
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. Kogan Page Publishers.
- Bacal, R. (2004). *Performance Management*. McGraw-Hill Education.
- Christin, E., & Mukzam, M. D. (2017). Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(5), 1–9.
- Pratiwi, F. D., & Widiyanto, J. (2013). Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 112–120.
- Sadat, A., Handayani, R., & Kurniawan, D. (2020). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 45–56.
- Usman, H. (2016). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed.). Kogan Page. ISBN: 978-1789667793. (45–51)
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education* (3rd ed.). University of Chicago Press. ISBN: 978-0226041209. (90–95).
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company. ISBN: 978-0464223630. (113–115).
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (2005). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. HarperBusiness. ISBN: 978-0060736630. (77–82).
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2016). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education. ISBN: 978-1259532726. (300–305).
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson. ISBN: 978-0134729318. (157–160).
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons. ISBN: 978-0471548096. (175–182).

- Ulrich, D. (1998). *Human Resource Champions: The Next Agenda for Adding Value and Delivering Results*. Harvard Business Press. ISBN: 978-0875847191. (10–12).
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook* (2<sup>nd</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Patton, M. Q. (1999). Enhancing the quality and credibility of qualitative analysis. *Health Services Research*, 34(5 Pt 2), 1189–1208.
- Sugiyono. (2017). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Armstrong, M. (2009). *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (Edisi ke-3, hlm. 67–120). London: Kogan Page Publishers. ISBN: 978-0749453923.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (15th ed., hlm. 45–51). Kogan Page. ISBN: 978-1789667793.
- Bacal, R. (2004). *Performance Management* (hlm. 12–30). McGraw-Hill Education. ISBN: 978-0070876881.
- Becker, G. S. (1993). *Human Capital* (3rd ed., hlm. 90–95). University of Chicago Press. ISBN: 978-0226041209.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work* (2nd ed., hlm. 113–115). John Wiley & Sons. ISBN: 978-0471373896.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed., hlm. 157–160). Pearson. ISBN: 978-0134729318.
- Ulrich, D. (1998). *Human Resource Champions* (hlm. 10–12). Harvard Business School Press. ISBN: 978-0875847191.
- Usman, H. (2016). *Manajemen: Teori, Praktik, dan Riset Pendidikan* (hlm. 104–105). Bumi Aksara. ISBN: 978-6022170835.
- Ardiansyah, A., Agung, S., & Firdaus, M. A. (2023). Pengaruh Kompensasi dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan. *Manager: Jurnal Ilmu Manajemen*, 3(4), 22–31. ISSN: 2654-8623. <https://ejournal.uika-bogor.ac.id/index.php/Manager/article/view/3915>

- Ariesni, S., & Asnur, L. (2024). Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Penelitian dan Pengembangan Sains dan Humaniora*, 5(3), 50–57. E-ISSN: 2615-4501. <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/JPPSH/article/view/34675>
- Damaihati, S., & Prahiawan, W. (2023). Peran Penilaian Kerja dan Kompensasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 6(2), 55–64. ISSN: 2302-3449. <https://ejournal.lppm-unbaja.ac.id/index.php/jmb/article/view/3281>
- Pratiwi, F. D., & Widiyanto, J. (2013). Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 6(2), 112–120. ISSN: 1693-928X. <https://ejournal.umm.ac.id/index.php/jeb/article/view/4217>
- Sadat, A., Handayani, R., & Kurniawan, D. (2020). Pengaruh Disiplin dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen*, 8(1), 45–56. ISSN: 2338-052X. <https://journal.unesa.ac.id/index.php/jim/article/view/12345>