

ANALISIS PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA PT. XYZ

Maria Karmelita D. Sambang, S.Kep, Ns, M.M,
PPM School of Management
Prasastia Dessy Safrina, S.Kep, Ns, M.M
PPM School of Management
Dr. Dwi Idawati, M.M
PPM School of Management

Abstrak

Industri retail fashion accessories saat ini sedang berkembang pesat. Hal tersebut menjadi salah satu peluang bagi PT. XYZ sebagai salah satu pemain di industri tersebut dan menjadikannya sebagai tujuan bisnis perusahaan untuk bisa meraih keuntungan dan menjadi pemain nomor satu di Asia Tenggara. Perusahaan menyadari, untuk bisa mencapai visi dari perusahaan adalah dengan meningkatkan segala macam sumber daya yang ada di perusahaan, salah satunya adalah sumber daya manusia. Melalui sistem yang mampu menilai dan meningkatkan kinerja karyawan, yang biasa disebut dengan istilah manajemen. Oleh karena itu perusahaan meyakini untuk bisa mencapai tujuan perusahaan dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang efektif dan efisien. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi persepsi karyawan terhadap penerapan sistem manajemen kinerja PT. XYZ. Jenis penelitian ini applied research dengan menggunakan metode pengumpulan data gabungan metode kuantitatif melalui survei menggunakan kuesioner yang dimodifikasi dari model kuesioner Weiss dan Hartle (1997) untuk mengetahui persepsi karyawan terhadap sistem manajemen kinerja dan metode kualitatif dengan menggunakan wawancara mendalam. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor pusat PT. XYZ yang berjumlah 315 orang dengan metode non-probability sampling, dengan jenis sampel yang digunakan adalah purposive sampling sebanyak 104 responden untuk survei dan 3 narasumber untuk wawancara mendalam. Data kuantitatif diolah menggunakan SPSS 22 untuk mencari nilai mean dari setiap tahapan proses manajemen kinerja. Batas minimum suatu sistem manajemen kinerja dikatakan baik adalah nilai mean sebesar 3,20. Sedangkan data kualitatif diolah dengan menggunakan verbatim, reduksi data, interpretasi hasil, dan kesimpulan berdasarkan tahapan proses manajemen kinerja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan sistem manajemen kinerja secara keseluruhan belum cukup baik dengan nilai mean sebesar 2,94. Untuk masing-masing tahapan dalam proses manajemen kinerja sendiri menunjukkan nilai mean 3,07 pada perencanaan, 3,09 pada pelaksanaan, 2,85 pada penilaian, dan 2,75 pada tindak lanjut. Ini menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja di PT. XYZ dikategorikan lemah. Hal tersebut juga didukung dari hasil wawancara yang menunjukkan bahwa tidak adanya kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai apa yang dilakukan dan dicapai dalam pekerjaan. Sehingga karyawan merasa tidak tahu apa yang harus mereka lakukan dalam pekerjaan, bagaimana cara meningkatkan kinerja, apa yang harus dicapai, dan apa yang akan mereka peroleh ketika mereka mencapai atau tidak mencapai target mereka.

Keywords: Retail Fashion Accessories dan Sistem Manajemen Kinerja.

1. PENDAHULUAN

Pertumbuhan Bisnis di era modern ini menjadi salah satu sendi utama pertumbuhan ekonomi global yang kian hari, tingkat persaingan banyak industri yang bermain di dalamnya semakin tinggi. Hal ini tentu didukung oleh tingkat kemajuan ilmu pengetahuan teknologi yang mendorong permintaan akan barang dan jasa yang menjadi unsur utama dalam bisnis semakin tinggi (Aydin, 2010). Salah satu industri yang mempunyai peran besar dalam tingkat pertumbuhan ekonomi global adalah industri retail (*Harvard Business Review Analytic Services*, 2013).

Di Indonesia sendiri tingkat konsumsi kaum wanita dalam menganggarkan pengeluaran untuk kebutuhan akan *fashion* dan *accessories* sangat tinggi. Hal ini didukung oleh data yang dipublikasikan oleh Badan Pusat Statistik (2011) yang menunjukkan bahwa pengeluaran rata-rata wanita Indonesia untuk kebutuhan pakaian dan aksesoris sebesar 4.78% dari total pengeluaran per tahun 2011.

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang *fashion* dan *accessories* untuk wanita remaja dan dewasa, PT. XYZ menyadari adanya peluang untuk terus memenuhi

permintaan akan kebutuhan konsumen yang terus meningkat seiring dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi khususnya pada pemenuhan permintaan barang atau produk *fashion* dan *accessories* perempuan dan bahkan PT. XYZ menetapkan target untuk menjadi perusahaan retail *fashion* dan *accessories* Nomor 1 di Asia di tahun 2017.

Namun untuk memenuhi Visi, Misi dan target tersebut, saat ini PT. XYZ belum merancang proses perencanaan manajemen kinerja yang berdampak pada tidak sejalanannya pada **apa** yang harus dilakukan dan **bagaimana** masing-masing karyawan terlibat dalam rencana tersebut dengan tujuan dan sasaran unit kerja, departemen dan perusahaan. Hal ini juga berpengaruh pada proses pelaksanaan manajemen kinerja PT. XYZ yang belum berjalan optimal sebagai dampak lanjutan dari belum diterapkannya perencanaan kinerja yang merupakan rangkaian awal proses manajemen kinerja dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal serupa yang digambarkan dalam proses penilaian kinerja yang masih bersifat administratif dan belum adanya panduan yang belum standar dapat berpengaruh terhadap hasil penilaian kinerja karyawan.

Hal ini besar pengaruhnya terhadap tindak lanjut pengembangan dan pencapaian tujuan individu, unit kerja, departemen dan organisasi sebagaimana yang dijelaskan dalam konsep yang dikembangkan oleh Aguinis (2014) yang menyatakan bahwa, dalam meningkatkan kinerja perusahaan suatu perusahaan harus mampu terlebih dahulu meningkatkan kinerja para karyawannya.

Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah teridentifikasinya persepsi karyawan terhadap sistem manajemen kinerja di PT. XYZ.

2. LANDASAN TEORI

1. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan mulai dari mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim yang sejalan dengan strategi bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan (Aguinis, 2014).

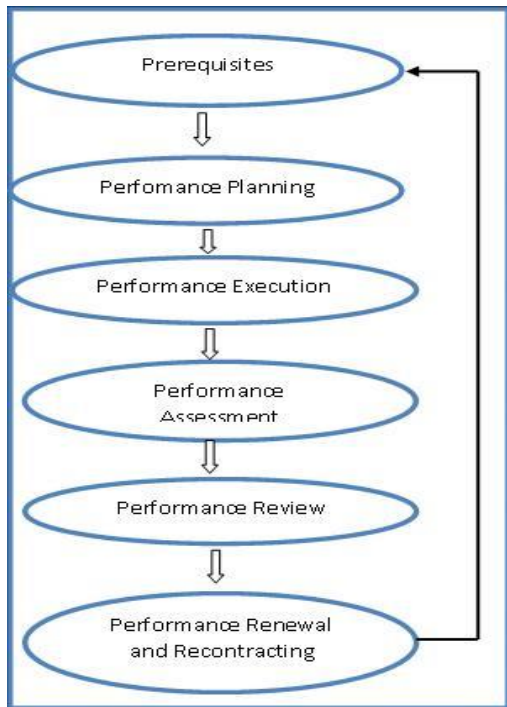
Manajemen kinerja juga merupakan aktivitas yang dapat dijadikan landasan untuk memastikan bahwa sasaran organisasi telah dicapai secara konsisten dalam cara-cara yang efektif dan efisien.

Manajemen kinerja bisa berfokus pada kinerja dari suatu organisasi, departemen, karyawan, atau bahkan proses untuk menghasilkan produk atau layanan, dan juga di area yang lain (Brudan, 2010).

Jadi manajemen kinerja merupakan suatu rangkaian proses yang berkesinambungan dan berkelanjutan untuk mengidentifikasi, melakukan pengukuran dan mengembangkan kinerja dalam cakupan tim maupun individu yang diharapkan sejalan dengan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

2. Proses Manajemen Kinerja

Ada 6 (enam) kegiatan utama dalam proses manajemen kinerja, yaitu seperti dijelaskan pada Gambar 1 dibawah ini:



Gambar 1 Kerangka Proses Manajemen Kinerja

Sumber: Aguinis, 2014

Kerangka diatas menjelaskan mengenai proses manajemen kinerja. Penjelasan mengenai setiap proses akan dibahas dibawah ini.

1. *Prerequisites*

Dalam tahapan pertama ini perusahaan sudah harus mempunyai visi misi yang jelas dan selaras dengan *strategic goals*, karena apabila visi, misi dan tujuan sebuah perusahaan tidak jelas tentunya akan sulit untuk menentukan

tahapan-tahapan selanjutnya (Aguinis, 2014).

2. *Performance planning*

Pada tahap *performance planning*, karyawan dan atasan akan mendiskusikan target yang telah ditetapkan sebelumnya serta menetapkan *standard* target bagi setiap karyawan (Aguinis 2014).

3. *Performance execution*

Di tahap ini, setiap karyawan diharapkan berusaha secara maksimal untuk mencapai tujuan atau hasil yang sudah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan dari pihak atasan pada tahap ini bertanggung jawab untuk melakukan *coaching* dan observasi. Tanggung jawab utamanya selain observasi dan membuat dokumentasi adalah memberikan *updates, feedback, resources* dan *reinforcement* (Aguinis, 2014).

4. *Performance assessment*

Pada tahapan ini baik pihak karyawan maupun pihak atasan bertanggung jawab terhadap proses penilaian dan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana tujuan yang ditargetkan sudah tercapai dan

bagaimana proses untuk sampai kepada target tersebut serta bagaimana perilaku yang ditunjukkan (Aguinis, 2014).

5. *Performance review*

Tahapan selanjutnya adalah *performance review*. Di dalam tahap ini proses yang terjadi adalah pengkajian atau pembahasan mengenai penilaian kinerja dari atasan langsung. Pada tahap ini karyawan akan mendapatkan umpan balik terkait dengan kinerjanya, bagaimana keseluruhan proses kerja karyawan dalam mencapai target yang telah ditentukan perusahaan, kemajuan perkembangan karyawan yang diharapkan dapat mendukung rencana perusahaan di masa yang akan datang dan dalam pertemuan ini juga membahas mengenai kompensasi yang terkait dengan hasil dari kinerja karyawan (Aguinis, 2014).

6. *Performance renewal and recontracting*

Pada tahap ini menggunakan pandangan dan informasi dari tahapan dalam proses manajemen kinerja yang lain. Dalam tahap ini akan dilihat

keseluruhan proses manajemen kinerja dan hasilnya serta apakah proses tersebut sudah berjalan dengan baik atau belum serta untuk melihat apakah terdapat kekurangan dalam proses-proses manajemen kinerja (Aguinis, 2014).

3. METODOLOGI PENELITIAN

1. Jenis dan Metode Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah *applied research*. *Applied research* merupakan penelitian yang menyangkut aplikasi teori untuk dapat memecahkan suatu masalah tertentu dalam suatu organisasi/perusahaan. Menurut Sekaran (2010) tujuan utama dalam *applied research* adalah untuk pemecahan masalah, sehingga hasil penelitian dapat digunakan untuk kepentingan baik secara individu, organisasi, atau bahkan industry.

Sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah gabungan metode kuantitatif dengan cara survei menggunakan kuesioner yang dimodifikasi dari model kuesioner Weis dan Hurtle (1997) mengenai persepsi karyawan terhadap sistem manajemen

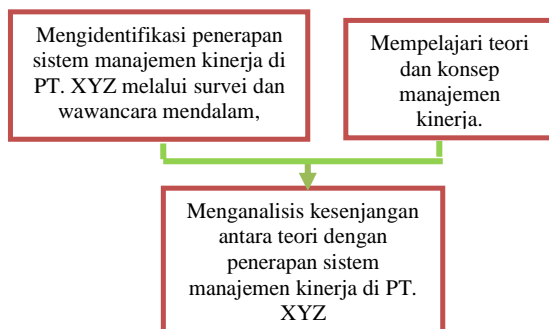
kinerja dan metode kualitatif dengan menggunakan wawancara mendalam.

2. Unit Analisis

Menurut Hamidi (2005) unit analisis merupakan satuan yang diteliti yang bisa merupakan individu, kelompok, benda, atau suatu latar peristiwa. Dalam penelitian ini, yang menjadi unit analisis adalah organisasi, yaitu perusahaan PT. XYZ.

3. Kerangka Penelitian

Berikut di bawah ini pada Gambar 2 akan dijelaskan mengenai kerangka penelitian rancangan penyempurnaan sistem manajemen kinerja di PT. XYZ.



Gambar 2: Kerangka Penelitian

4. Penentuan Sampel dan Narasumber

Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan kantor pusat PT. XYZ yang berjumlah 315 orang. Pendekatan yang digunakan dalam kedua metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, dengan jenis sampel yang digunakan adalah *purposive sampling* sebanyak 104 responden untuk survei dan 3 narasumber untuk wawancara mendalam.

5. Metode, Alat dan Pengolahan Data

Berikut di bawah ini akan dijelaskan mengenai metode pengumpulan data, alat pengumpulan data dan pengolahan data pada Tabel 1.

Tabel 1 Metode Pengumpulan Data

Metode Pengumpulan Data	Alat Pengumpulan Data	Pengolahan Data	Sumber Info	Tujuan
Wawancara	Pedoman Wawancara	1. Pembuatan verbatim 2. Reduksi data dan kata kunci 3. Penarikan kesimpulan.	Direktur SDM	Mengetahui visi, misi, nilai dan arahan strategi bisnis perusahaan.
			<i>General Manager</i> SDM	Mengkonfirmasi hasil temuan data dari survei karyawan mengenai penerapan manajemen kinerja.
			3 orang Manajer	Merancang sistem manajemen kinerja. Mengetahui sistem manajemen kinerja di PT. XYZ.
Survei	Kuesioner	1. <i>Editing data</i> , 2. <i>Coding</i> 3. <i>Entry data</i> , 4. <i>Cleaning</i> 5. Analisis data	Seluruh Supervisor dan Staff	Mengetahui persepsi karyawan mengenai sistem manajemen kinerja yang diterapkan di perusahaan.
Studi Literatur			Buku dan Jurnal	Sebagai panduan dalam menyusun alat pengumpulan data. Memahami teori manajemen kinerja. Menyusun rancangan sistem manajemen.

4. HASIL IDENTIFIKASI PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA DI PT. XYZ

Berikut di bawah ini akan dijelaskan mengenai temuan persepsi karyawan terhadap sistem manajemen kinerja di PT. XYZ berdasarkan dari hasil survei dan wawancara.

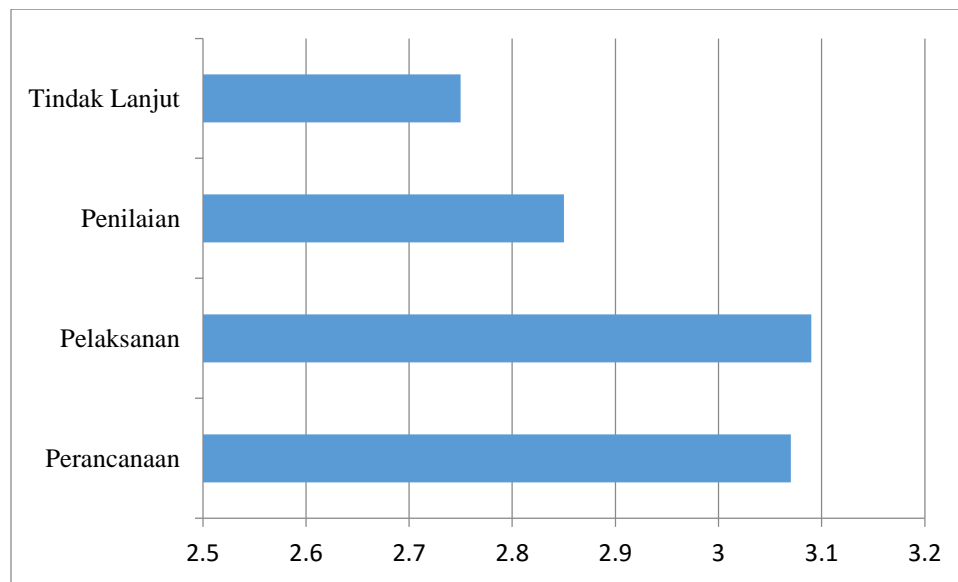
1. Hasil Survei

Data hasil survei diolah menggunakan SPSS 22 dengan mencari nilai *mean* sebesar 3,20 dijadikan sebagai data nilai minimum penilaian suatu kondisi yang dinyatakan baik. Nilai tersebut diperoleh dari perhitungan 80% dari nilai maksimum yaitu 4 (Veithzal, 2005).

Secara keseluruhan nilai rata-rata dari persepsi karyawan terhadap manajemen

kinerja di PT. XYZ dengan menyatukan empat proses (perencanaan, pelaksanaan, penilaian, dan tindak lanjut) tersebut adalah 2,94, lebih kecil dari nilai standar. Dengan

rincian masing-masing *mean* pada tiap proses manajemen kinerja dapat dilihat pada gambar 3 di bawah ini.



Gambar 3 Nilai *Mean* Survei Persepsi Karyawan Terhadap Proses Manajemen Kinerja di PT. XYZ

Untuk lebih jelasnya mengenai hasil survei persepsi karyawan pada sistem manajemen kinerja, dapat dilihat pada grafik masing-masing proses manajemen kinerja di bawah ini.

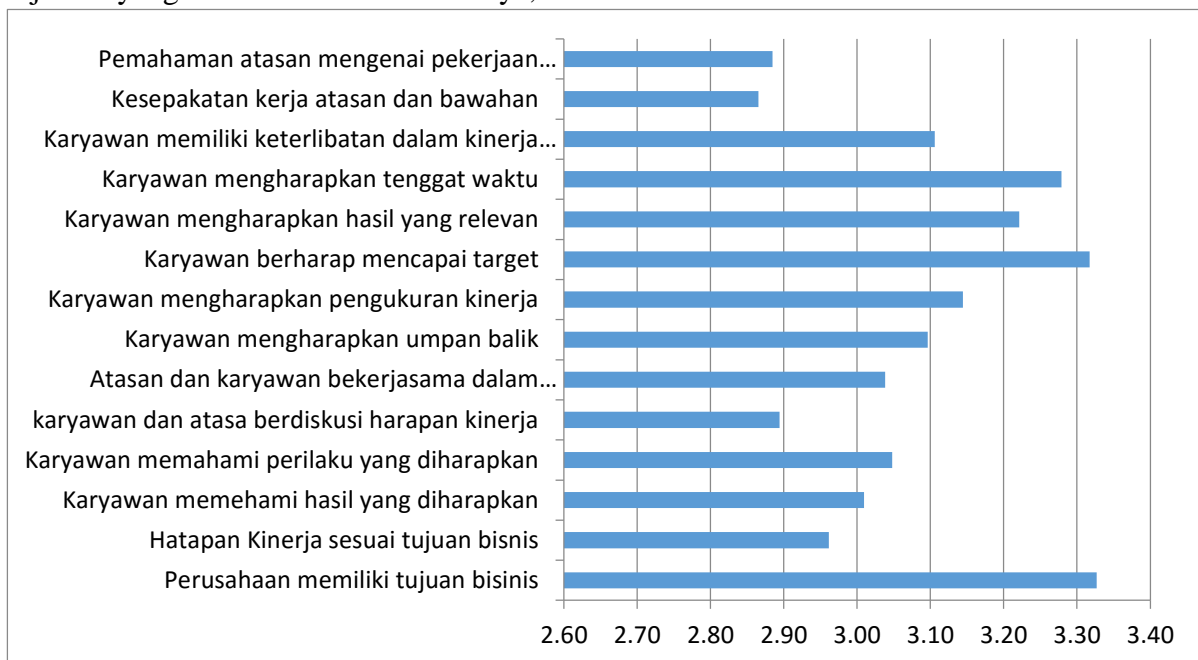
a. Perencanaan Kinerja

Hasil survei persepsi karyawan mengenai proses perencanaan kinerja di PT. XYZ dapat dilihat pada gambar 4 di bawah ini.

Secara keseluruhan persepsi karyawan terhadap proses perencanaan kinerja di PT. XYZ menunjukkan *mean* sebesar 3,07, dimana hasil tersebut menunjukkan nilai dibawah standar.

Dari gambar di bawah menunjukkan terdapat beberapa kondisi kurang baik pada proses ini. Kondisi tersebut adalah kurangnya koordinasi atau komunikasi antara atasan dan bawahan dalam merencanakan kinerja, atasan kurang memahami mengenai pekerjaan yang dilakukan bawahannya,

harapan kinerja karyawan kurang sejalan dengan perencanaan bisnis, karyawan kurang memahami hasil yang diharapkan dan target pencapaian kerjanya, dan karyawan kurang memahami perilaku yang diharapkan untuk mencapai kinerja.



Gambar 4 Nilai *Mean* Survei Persepsi Karyawan atas Perencanaan Kinerja di PT. XYZ

b. Pelaksanaan Kinerja

Hasil survei persepsi karyawan mengenai proses pelaksanaan kinerja di PT. XYZ dapat dilihat pada gambar 5 di bawah ini.

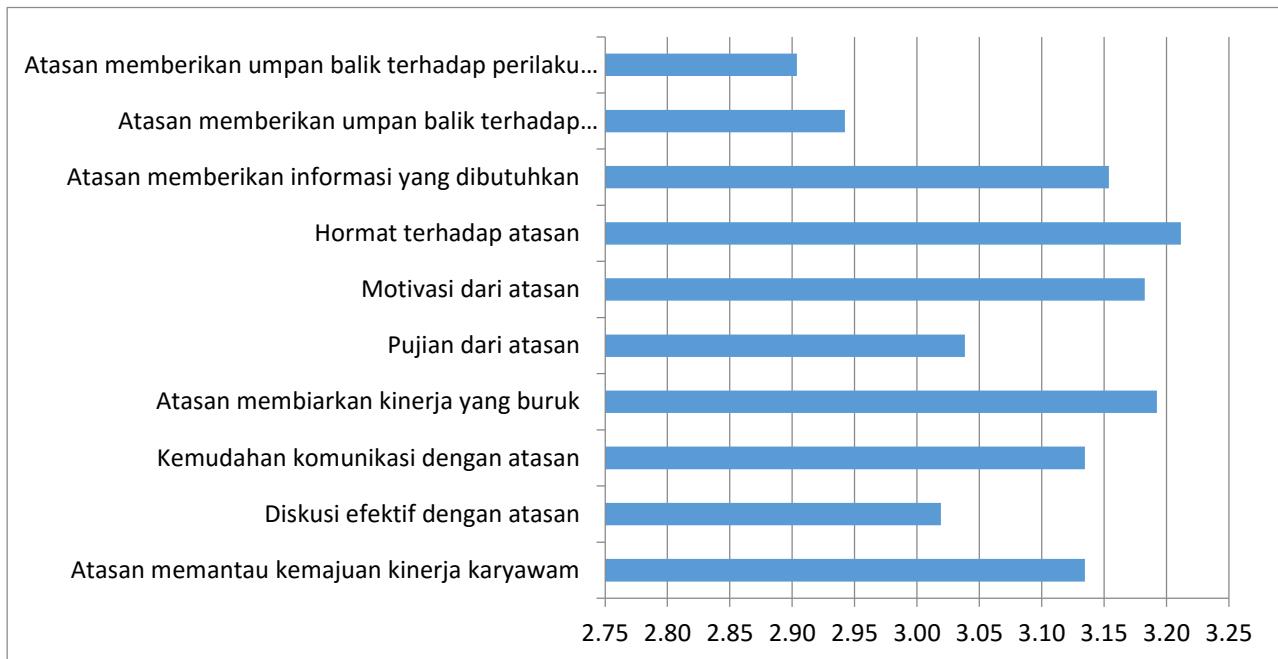
Secara keseluruhan persepsi karyawan terhadap proses pelaksanaan

kinerja di PT. XYZ menunjukkan *mean* sebesar 3,09, dimana hasil tersebut menunjukkan nilai dibawah standar.

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa hampir seluruh kondisi pada pelaksanaan kinerja menunjukkan angka yang kurang optimal. Kondisi kurang

optimal tersebut diantaranya adalah diskusi yang dilakukan dengan atasan kurang efektif dalam mengarahkan kinerja, atasan kurang memberikan

bisa mengerjakan tugas dengan baik, dan atasan kurang memberikan umpan balik terkait cara dan perilaku yang diharapkan untuk dapat mencapai kinerja yang



penguatan atau pujian ketika bawahannya

diharapkan.

Gambar 5 Nilai *Mean* Survei Persepsi Karyawan atas Pelaksanaan Kinerja di PT. XYZ

c. Penilaian Kinerja

Hasil survei persepsi karyawan mengenai proses penilaian kinerja di PT. XYZ dapat dilihat pada gambar 6 di bawah ini.

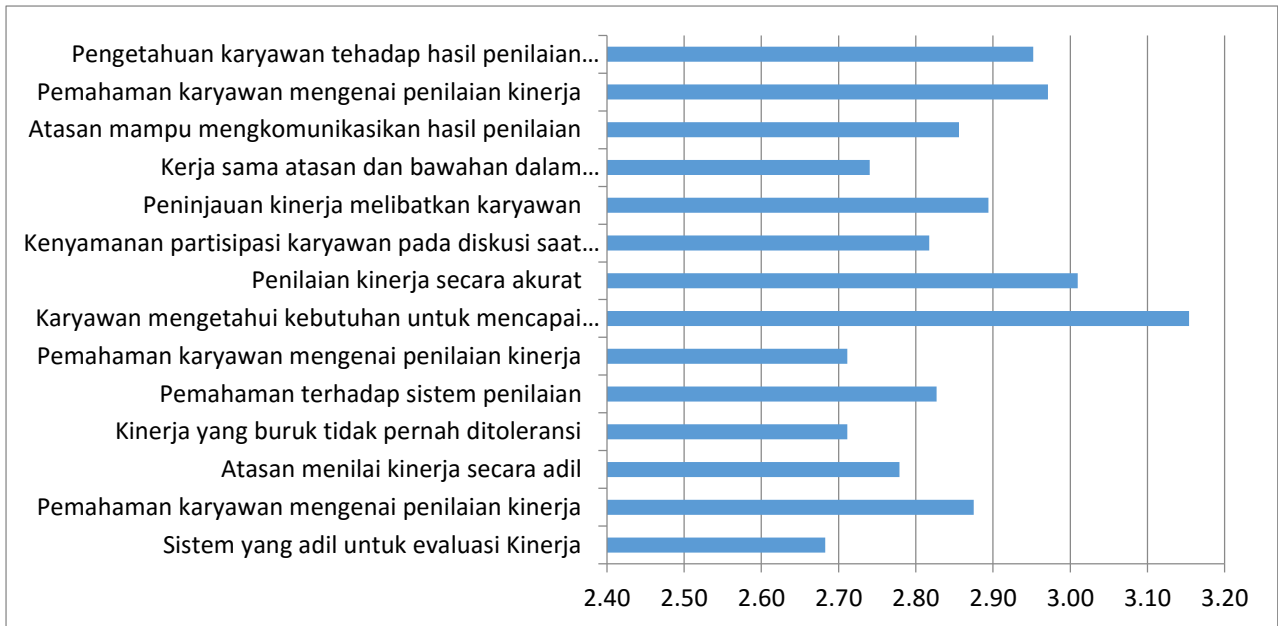
Secara keseluruhan persepsi karyawan terhadap proses penilaian kinerja di PT. XYZ menunjukkan *mean*

sebesar 2,85, dimana hasil tersebut lebih menunjukkan nilai dibawah standar.

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa hampir seluruh kondisi pada penilaian kinerja menunjukkan angka yang kurang optimal. Kondisi kurang optimal tersebut diantaranya adalah karyawan berpendapat bahwa perusahaan belum

memiliki sistem yang adil untuk mengevaluasi kinerja karyawan,

pengukuran yang digunakan dalam proses penilaian kinerja, dan atasan



perusahaan menoleransi kinerja yang kurang baik, karyawan kurang memiliki pemahaman yang jelas mengenai

kurang melihat kinerja bawahannya secara adil.

Gambar 6 Nilai *Mean* Survei Persepsi Karyawan atas Penilaian Kinerja di PT. XYZ

4. Tindak Lanjut Kinerja

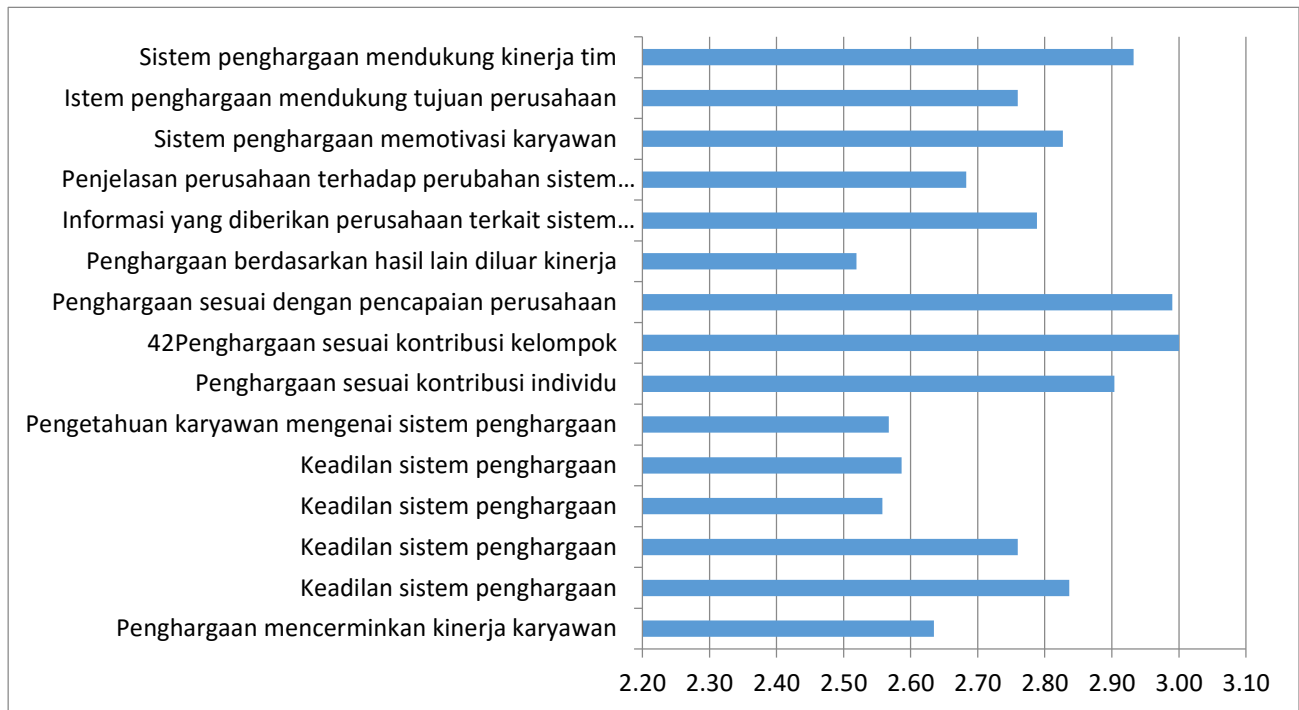
Hasil survei persepsi karyawan mengenai proses tindak lanjut kinerja di PT. XYZ dapat dilihat pada gambar 7 di bawah ini.

Secara keseluruhan persepsi karyawan terhadap proses tindak lanjut kinerja di PT. XYZ menunjukkan *mean* sebesar 2,75, dimana hasil tersebut lebih menunjukkan nilai di bawah standar.

Dari gambar di atas menunjukkan bahwa hampir seluruh kondisi pada penilaian kinerja menunjukkan angka yang kurang optimal. Kondisi kurang optimal tersebut diantaranya adalah karyawan berpendapat bahwa sistem penghargaan di perusahaan kurang adil, karyawan kurang mengerti mengenai sistem penghargaan di perusahaan, penghargaan yang didapat oleh karyawan kurang

mencerminkan kinerja secara individu,
dan sistem penghargaan yang ada saat ini

kurang mendukung dari tujuan kinerja
individu.



Gambar 7 Nilai Mean Survei Persepsi Karyawan atas
Tindak Lanjut Kinerja di PT. XYZ

2. Hasil Wawancara Mendalam

Hasil identifikasi wawancara
mengenai persepsi karyawan terhadap

penerapan sistem manajemen kinerja di
PT. XYZ dapat dilihat pada tabel 2
berikut ini.

Tabel 2 Identifikasi Hasil Wawancara

Proses	Hasil Wawancara	Kesimpulan
Perencanaan	<p>“...Kami belum punya KPI. Dan tidak semua departemen membuatnya, dan belum juga diturunkan ke Individu.”</p> <p>“Kita memang tidak mempunyai panduan tetap perencanaan kinerja. Tetapi kita melakukan perencanaan itu berdasarkan pada daftar barang pre-order. Semua bagian di Warehouse mempunyai list pekerjaan yang akan dilakukan</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan dilaksanakan pada beberapa departemen tertentu. • Perencanaan yang ada pada departemen/divisi saat ini bersifat kondisional sesuai dengan sasaran target harian pada level individu dan tim.

	<p><i>berdasarkan kesepakatan dalam briefing harian maupun meeting bulanan.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Perencanaan kinerja yang disusun tidak mempunyai format dan pedoman yang khusus.
<p>Pelaksanaan</p>	<p><i>“Kalau <u>daily report</u> yang ada saat ini itu sekarang masih kurang, jadi kita <u>cuma fokus pada pending pekerjaan</u>. Sedangkan kalau <u>level Spv</u> itu ada <u>laporan bulanan</u> dimana dari macam-macam jobdesk yang ada, <u>dengan targetnya bulan ini dia selesai atau tidak.</u>”</i></p> <p><i>“Beberapa departemen <u>ada briefing dan bagaimana memotivasi tim.</u>”</i></p> <p><i>“Biasanya <u>saya panggil dan pendampingan personal</u>. Kalau untuk memotivasi tim, kemarin saya sudah <u>minta orang training untuk membantu memotivasi mereka.</u>”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proses pelaksanaan kinerja di PT. XYZ memiliki format dan frekuensi pemantauan kinerja yang berbeda. • Komunikasi merupakan hal yang penting untuk diterapkan karena dapat meningkatkan motivasi dalam bekerja.
<p>Penilaian</p>	<p><i>“Kalau sekarang biasanya <u>review atau evaluasi</u> itu setahun dua kali tuh. Kalau saya <u>lagi senggang</u> biasanya <u>sebulan dua bulan pasti saya lakukan.</u>”</i></p> <p><i>“Kalau dari direksi <u>menilai</u> kita itu <u>dari closing book</u>”</i></p> <p><i>“Iya, kita <u>sebulan sekali mengadakan meeting bulanan</u> berdasarkan pada <u>hasil report harian juga.</u>”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pada departemen/ divisi, mekanisme penilaian yang dilakukan bervariasi tergantung pada target yang harus dicapai setiap departemen/divisi. • Departemen/divisi mempunyai kebijakan frekuensi penilaian yang berbeda satu dengan lainnya.
<p>Tindak Lanjut</p>	<p><i>“Kalau dari masing-masing karyawan sendiri saya kurang tahu, <u>tujuan dari PA ini akan menjadi apa</u>, Tetapi sejauh ini <u>mereka kalau ada PA pasti mikirnya akan ada kenaikan gaji....</u>”</i></p> <p><i>“Kalau di <u>planning</u> kita sih <u>baru ada ke bonus aja.</u>”</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tindak Lanjut dari penilaian kinerja yang digunakan dalam PT. XYZ adalah untuk menentukan bonus karyawan.

**5. ANALISIS KESENJANGAN
PENERAPAN SISTEM
MANAJEMEN KINERJA PT.
XYZ**

Berdasarkan dari hasil identifikasi dari hasil wawancara dan survei, maka

selanjutnya data tersebut akan dianalisis dengan membandingkan dengan teori, sehingga didapat kesenjangan antara penerapan sistem manajemen kinerja di PT. XYZ dengan teori sistem manajemen kinerja yang dapat dilihat pada tabel 3 di bawah ini.

Tabel 3 Analisis Kesenjangan

Proses	Teori Manajemen Kinerja	Rekapitulasi Temuan	Kesenjangan
Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Melakukan kesepakatan perencanaan kinerja (membahas dan mengidentifikasi hasilnya) antara atasan dengan bawahan yang biasanya dilakukan pada awal tahun. • Mendefinisikan: <ul style="list-style-type: none"> - Tanggung jawab utama (KRA) - Indikator kinerja (KPI) - Target - Standar kinerja - Bobot • Tujuan hasilnya harus SMART (<i>specific, measurable, attainable, reasonable, time</i>). 	<ul style="list-style-type: none"> • Perusahaan belum menetapkan perencanaan yang selanjutnya akan bersinergi dengan tujuan perusahaan. • Tidak adanya perencanaan kinerja yang dimulai dari penetapan target, indikator pencapaian dari level perusahaan sampai level individu. • Kurangnya komunikasi antara atasan dan bawahan dalam merencanakan kinerja karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak adanya media yang memfasilitasi kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai perencanaan kinerja. • Proses perencanaan kinerja belum cukup optimal karena tidak memiliki dokumentasi tertulis mengenai komponen utama perencanaan kinerja, yang terdiri dari: <ul style="list-style-type: none"> - Tanggung jawab utama (KRA) - Indikator kinerja (KPI) - Target - Standar kinerja - Bobot
Pelaksanaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pelaksanaan kinerja merupakan komunikasi yang sedang berlangsung antara manajer dan bawahan • Atasan melakukan <i>coaching, mentoring, konseling, observasi, feedback, punishment</i> dan <i>reinforcement</i>. • Memperkuat dan mendukung antara atasan dan bawahan dalam upaya untuk mengejar tujuan sepanjang tahun dengan 	<ul style="list-style-type: none"> • Sudah adanya komunikasi antara atasan dan bawahan dalam pelaksanaan kinerja, namun komunikasi yang efektif antara atasan dengan bawahan untuk saling mendukung dan memotivasi dalam pencapaian target kinerja kurang efektif. 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi (proses <i>coaching, mentoring/ konseling</i>) yang kurang efektif antara atasan dan bawahan dalam pelaksanaan kinerja.

Analisis Persepsi Karyawan ... (Maria K., Prasetya D., dan Dwi I.)

Proses	Teori Manajemen Kinerja	Rekapitulasi Temuan	Kesenjangan
	menggunakan alat komunikasi sebagai bukti dan pencapaian kinerja karyawan.		
Penilaian	<ul style="list-style-type: none"> Dilakukan secara periodik: semi-annual / quarterly Memiliki metode penilaian kinerja Memiliki formulir penilaian kinerja yang terdiri dari 8 komponen utama, dan 8 karakteristik utama. 	<ul style="list-style-type: none"> Karyawan kurang memahami indikator yang dinilai pada saat proses penilaian kinerja. Tidak adanya pedoman penilaian kinerja yang sama pada masing-masing divisi/ departemen. Baik itu dari waktu, frekuensi, hingga alat/metode yang digunakan dalam penilaian kinerja. 	<ul style="list-style-type: none"> Proses penilaian kinerja di perusahaan belum cukup optimal, karena: <ul style="list-style-type: none"> - Frekuensi/periode penilaian kinerja yang berbeda pada tiap divisi/ departemen. - Formulir penilaian kinerja yang ada belum sesuai dengan komponen dan karakteristik formulir penilaian kinerja.
Tindak Lanjut	<ul style="list-style-type: none"> Adanya pedoman tindak lanjut dari penilaian kinerja. Adanya sistem penghargaan, baik itu pola karir, imbal jasa, ataupun program pelatihan dan pengembangan. Pemberian penghargaan berdasarkan dari kontribusi karyawan terhadap pencapaian target individu maupun tim. 	<ul style="list-style-type: none"> Tindak lanjut hasil penilaian kinerja digunakan untuk sistem bonus karyawan. Sosialisasi sistem penghargaan di PT. XYZ belum begitu jelas untuk para karyawan. 	<ul style="list-style-type: none"> Tindak lanjut kinerja belum cukup optimal karena belum adanya pedoman tindak lanjut dari penilaian kinerja, baik itu untuk program imbal jasa, pelatihan dan pengembangan, hingga pola karir.

6. IMPLIKASI MANAJERIAL

Visi dari perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan segala macam sumber daya yang ada di perusahaan, salah satunya adalah sumber daya manusia. Salah satunya adalah melalui sistem yang mampu menilai dan meningkatkan kinerja karyawan, yang biasa disebut dengan istilah manajemen kinerja (*performance management*). Berdasarkan teori yang dikemukakan

oleh Aguinis (2014) dalam meningkatkan kinerja perusahaan suatu perusahaan harus mampu terlebih dahulu meningkatkan kinerja para karyawannya. Selain itu, Aguinis (2014) juga menambahkan bahwa manajemen kinerja harus mencakup aspek proses yang berkelanjutan dan berkaitan dengan tujuan strategis.

Implikasi manajerial atau implikasi praktis yang dapat dilakukan oleh pihak

PT. XYZ ini dapat berfokus pada penyempurnaan pada setiap masing-masing tahapan proses sistem manajemen kinerja. Dari penelitian ini ditemukan bahwa secara keseluruhan sistem manajemen kinerja menunjukkan kondisi yang lemah pada proses perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan tindak lanjut. Sistem manajemen kinerja bisa dikatakan sebuah sistem yang strategik dalam menjalankan bisnis perusahaan. Sistem manajemen kinerja yang berhasil akan menciptakan komitmen karyawan untuk dapat meningkatkan kinerja individu. Oleh karena itu, PT. XYZ perlu melakukan penyempurnaan pada setiap tahapan proses sistem manajemen kinerja yang kurang optimal ini agar bisa mencapai visi perusahaan.

Seperti yang telah disinggung sebelumnya, sistem manajemen kinerja PT. XYZ yang lemah dimulai dari perencanaan kinerja. Pada proses ini ditemukan adanya ketidakjelasan kesepakatan kerja antara atasan dan bawahan mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara mereka menjalankan pekerjaan. Maka dari itu maka dalam proses perencanaan kinerja

ini perlu melihat visi, misi, nilai, dan strategi perusahaan, sehingga seluruh *stakeholder* dalam perusahaan mengertu dan tahu apa dan bagaimana yang harus mereka lakukan dalam pekerjaan agar bisa mencapai tujuan perusahaan.

Hal tersebut juga berlanjut pada pelaksanaan kinerja. Kondisi lemah pada proses ini disebabkan oleh komunikasi yang kurang efektif antara atasan dan bawahan dalam melakukan pemantauan kinerja. Tanggung jawab utama seorang atasan pada proses pelaksanaan ini adalah selain selain melakukan observasi dan membuat dokumentasi adalah memberikan *updates, feedback, resources* dan *reinforcemen*. Oleh karena itu, perlu adanya membangun relasi yang baik antara atasan kepada bawahan, sehingga atasan tahu, paham dan memiliki metode *coaching, mentoring*, serta *counseling* yang baik dan seharusnya kepada masing-masing bawahan yang dikelola.

Hal tersebut juga terjadi pada proses penilaian kinerja. Kondisi lemah pada proses ini disebabkan oleh ketidakpahaman karyawan terhadap indikator yang dinilai, sehingga sering

terjadi subjektifitas hasil penilaian. Pada proses ini baik pihak karyawan maupun pihak atasan bertanggung jawab terhadap proses penilaian dan evaluasi untuk mengetahui sejauh mana tujuan yang ditargetkan sudah tercapai dan bagaimana proses untuk sampai kepada target tersebut serta bagaimana perilaku yang ditunjukkan. Oleh karena itu, perlu adanya *training for rater* dan penetapan metode penilaian seperti penilaian terbuka atau tertutup dengan menggunakan alat seperti 360°, *self rating*, serta penilaian *top-down* atau sebaliknya. Hal ini ditujukan agar seorang atasan sudah tahu apa yang harus dinilai dan dicapai dan menghindari subjektifitas penilaian.

Kondisi lemah juga terjadi pada proses tahapan tindak lanjut. Kondisi lemah tersebut disebabkan oleh ketidakpahaman karyawan terhadap sistem tindak lanjut kinerja. Karyawan tidak mengerti apa yang menjadi kelanjutan dari hasil penilaian kinerja. Saat ini di perusahaan sudah diterapkan sistem penghargaan financial berupa bonus. Selain tindak lanjut *financial*, pada tahap ini juga perlu sistem tindak lanjut *non-financial* dari hasil penilaian

kinerja. Seperti sistem pelatihan dan pengembangan, *career path*, rotasi, maupun promosi jabatan.

7. KESIMPULAN DAN SARAN

Secara keseluruhan berdasarkan dari hasil survei dan wawancara mendalam lalu dibandingkan dengan teori, ditemukan bahwa sistem manajemen kinerja di PT. XYZ cukup lemah pada masing-masing tahapan proses sistem manajemen kinerja. Lemahnya sistem manajemen kinerja pada suatu perusahaan bisa berdampak pada tidak tercapainya tujuan perusahaan, karena tidak adanya suatu sistem yang mengelola serta memantau kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil tersebut, maka diperlukan penyempurnaan pada masing-masing tahapan proses sistem manajemen kinerja di PT. XYZ untuk bisa membantu perusahaan mewujudkan tujuan perusahaan. Selain itu, penting bagi perusahaan untuk secara konsisten dan berkala melakukan komunikasi dan sosialisasi terhadap semua aspek pada proses penilaian kinerja sehingga manajemen kinerja menjadi suatu budaya

kerja yang mampu mendorong kinerja perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman. (2014). *Performance Management 3rd Edition*. New Jersey: Pearson.
- Aydin, Bulent. (2010). *A Research Analysis on Employee Satisfaction in terms of Organizational Culture and Spiritual Leadership*. International Journal Business and Management Vol. 4 No. 3.
- Badan Pusat Statistik. 2011. *Pengeluaran Untuk Konsumsi Masyarakat Indonesia Tahun 2011*. Jakarta: Badan Pusat Statistik.
- Brudan, A. *Rediscovering Performance Management System, Learning, and Integration. Measuring Business Excellence*. Camines: E. G.
- Hamidi. 2005. *Metode Penelitian Kualitatif: Aplikasi Praktis Pembuatan Proposal Dan Laporan Penelitian*. Malang: UMM PRES.
- Harvard Business Review. (2013). *A Report By Harvard Business Review Analytic Services: The Impact of Employee Engagement on Performance*. Harvard Business School Publishing.
- Management System*. Makalah. Jakarta: Sekolah Tinggi Manajemen PPM.
- Sekaran, Uma. (2010). *Research Methods for Business. 6rd Edition*. USA: John Willey & Sons, Inc.
- Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Edisi Pertama. Jakarta: Rajawali Pers.
- Weiss, TB, dan Hartle, F. 1997 *Reengineering Performance Management: Breakthroughs in Achieving Strategy Through People*. St Lucie Press.