

RANCANGAN STRATEGI MANAJEMEN KINERJA PT XYZ TAHUN 2022-2024

PERFORMANCE MANAGEMENT STRATEGY DESIGN PT XYZ 2022-2024

Benny Sitorus^{*)}, Wendra^{*)}¹

^{*)}Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kebon Sirih, Menteng, Jakarta Pusat, DKI Jakarta 10340, Indonesia

Abstract: Performance management is a process carried out by the organization to ensure that the organization's business goals are aligned with the goals of the work units and individuals within it. The purpose of this study is to map business typologies, performance management direction and policies, the gap between theory and application performance management at PT XYZ, and strategy and implementation plans for company's performance management. This research is an applied research with a descriptive qualitative approaches. Methods of data collection were carried out through surveys, interviews with 6 (six) managers and conducting studies on company performance management documents. Survey results were analyzed by comparing the mean value with predetermined assessment standards. Interview data were analyzed by using the content analysis method. The results of the research show that PT XYZ performance management needs to be improved starting from the stages of planning, implementation, assessment, up to performance rewarding. This study also compiles guidelines for the implementation of performance management plans by means of communication, appeals processes, training programs, trials, monitoring-evaluation and online implementation. The results of the performance management system design and its implementation plan need to be carried out by the management team and all employees on an ongoing basis with due regard to communication, appeals processes, training programs, trials, monitoring, evaluation and implemented online.

Keywords: applied research, business strategy, human resource management, performance management, qualitative and quantitative research

Abstrak: Manajemen kinerja adalah suatu proses yang dijalankan oleh organisasi untuk memastikan bahwa sasaran bisnis organisasi selaras dengan sasaran unit kerja dan individu yang ada di dalamnya. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk memetakan tipologi bisnis, arah dan kebijakan manajemen kinerja, perbandingan teori dan penerapan manajemen kinerja PT XYZ, serta memberikan usulan rancangan strategi dan rancangan implementasi manajemen kinerja perusahaan. Penelitian ini merupakan applied resesarch dengan pendekatan deskriptif kualitatif. Metode pengumpulan data dilakukan melalui survei, wawancara terhadap 6 (enam) orang manager serta melakukan studi dokumen manajemen kinerja perusahaan. Data hasil survei dianalisis dengan membandingkan hasil nilai rata-rata dengan standar penilaian yang telah ditetapkan sebelumnya. Data hasil wawancara dianalisis dengan menggunakan metode analisis konten. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen kinerja PT XYZ perlu disempurnakan di mulai dari tahapan perencanaan, pelaksanaan, penilaian sampai dengan penghargaan. Penelitian ini juga menyusun pedoman implementasi rancangan manajemen kinerja dengan cara komunikasi, proses banding, program *training*, uji coba, monitoring-evaluasi dan implementasi *online*. Hasil rancangan sistem manajemen kinerja berikut rancangan implementasinya perlu dijalankan oleh tim manajemen dan seluruh karyawan secara berkelanjutan dengan memperhatikan komunikasi, proses banding, program *training*, uji coba, monitoring, evaluasi serta diimplemetasikan secara online.

Kata kunci: penelitian terapan, strategi bisnis, manajemen sumber daya manusia, manajemen kinerja, penelitian kualitatif dan kuantitatif

Riwayat artikel:

Diterima

7 Desember 2022

Revisi

21 Maret 2023

Disetujui

22 Mei 2023

Tersedia online

31 Mei 2023

This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)



¹ Corresponding author:
Email: wen.ppm@gmail.com

PENDAHULUAN

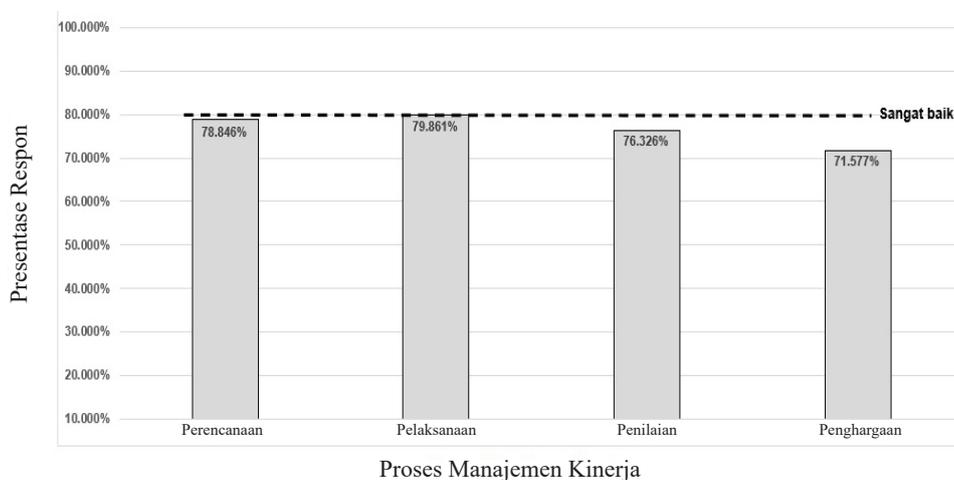
Salah satu unsur yang sangat penting dalam upaya pencapaian tujuan suatu perusahaan adalah ketersediaan sumber daya manusia yang handal. Dewasa ini, sumber daya manusia yang handal dapat dipandang sebagai *asset* tertinggi di perusahaan dan merupakan kunci penciptaan daya saing yang tinggi sehingga bisa diharapkan dapat menciptakan keunggulan yang kompetitif perusahaan di dalam menghadapi persaingan yang semakin dinamis.

PT XYZ (selanjutnya disingkat XYZ) adalah anak perusahaan dari ABC Group, fokus bisnis XYZ adalah pemberian solusi otomasi dan telekomunikasi berbasis *IoT (Internet of Things)*, *HMI (Human Machine Interface)*, teknologi robot dan sensor serta *AI (Artificial Intelligence)*.

Dalam menjalankan pengelolaan sumber daya yang dimilikinya, masih sering terjadi subjektivitas atasan dalam penilaian kinerja bawahan. Akibat lebih jauh adalah terjadinya kesalahan perusahaan dalam penetapan besarnya kenaikan gaji tahunan, ketidakakuratan besaran bonus, serta kesalahan pemberian kesempatan pelatihan dan pengembangan kepada karyawan. Subjektivitas atasan tersebut diduga bermula dari tidak adanya target kinerja individu yang bersifat terukur yang harus dicapai setiap tahunnya. Untuk memperoleh gambaran yang lebih konkrit dan detail terkait manajemen kinerja di XYZ, maka dilakukan survei kepada 12 orang karyawan dengan hasil dapat dilihat di Gambar 1.

Dari hasil survei pendahuluan ini beberapa hal yang menggambarkan indikator rendah dan tinggi diinformasikan di Tabel 1. Pada tabel tersebut terlihat bahwa belum ada satupun aspek yang dinilai sudah mencapai hasil “baik sekali”. Standar penilaian yang dipakai adalah angka *best practice* sebagaimana sudah ditetapkan oleh Hague (1993) bahwa nilai $\geq 80\%$ berarti sangat baik dan nilai $70\% - < 80\%$ berarti membutuhkan perbaikan. Indikator yang masih memerlukan perbaikan adalah “Atasan saya dan saya bekerja sama untuk merencanakan program pengembangan diri saya”. Indikator ini merupakan bahagian dari tahap perencanaan kinerja. Indikator ini memiliki nilai *percentage* sebesar 72,917%. Selanjutnya, “Atasan memberikan *feedback* mengenai upaya atau perilaku saya untuk mencapai hasil yang di harapkan” memiliki nilai *percentage* sebesar 77,083%. Indikator ini merupakan bahagian dari tahap pelaksanaan kinerja.

Kemudian penelitian melakukan wawancara pendahuluan dan menemukan belum adanya *Key Performance Indicator (KPI)* individu yang sudah disesuaikan dengan tujuan perusahaan secara kuantitatif. Hasil penelitian pendahuluan tersebut menunjukkan dugaan sementara bahwa pada XYZ, terdapat permasalahan manajemen kinerja pada tahapan perencanaan dan pelaksanaan kinerja. Perlu penelitian lebih lanjut untuk memperoleh jawaban yang lebih komprehensif.



Gambar 1. Grafik sistem manajemen kinerja XYZ

Tabel 1. Hasil survei penelitian pendahuluan tahapan manajemen kinerja XYZ

Tahapan Manajemen Kinerja	Indikator Rendah	Indikator Tinggi
Perencanaan	Atasan saya dan saya bekerja sama untuk merencanakan program pengembangan diri saya.	Saya mengetahui bahwa perusahaan memiliki tujuan organisasi yang jelas.
Pelaksanaan	Atasan memberikan feedback mengenai upaya atau perilaku saya untuk mencapai hasil yang di harapkan dari saya.	Diskusi ini efektif untuk membimbing dan mengarahkan kinerja saya.
Penilaian	Atasan saya melakukan penilaian kinerja dengan adil dan obyektif.	Saya tahu apa yang perlu saya lakukan untuk mencapai apa yang diharapkan dari pekerjaan saya.
Penghargaan	Gaji di perusahaan berdasarkan hal lainnya selain kinerja.	Hasil kinerja individu saya berhubungan erat dengan kompensasi yang saya terima.

Pendekatan penyelesaian masalah itu dilakukan melalui tahapan mengidentifikasi tipologi strategi bisnis perusahaan, menetapkan arah dan kebijakan manajemen kinerja, mencari data survei, wawancara dan studi dokumen perusahaan, melakukan analisa kesenjangan antara teori dan penerapan manajemen kinerja XYZ, dan menyusun rancangan strategi dan rancangan implementasi dari manajemen kinerja XYZ.

Sejauh ini, belum ada penelitian sejenis yang dilakukan di XYZ ataupun di grup perusahaan ABC. Sehingga penelitian terapan ini bersifat baru baik secara teori maupun metode pada perusahaan yang menjadi obyek penelitian.

Pertanyaan penelitian ini adalah bagaimana sistem manajemen kinerja yang saat ini berjalan di XYZ, dan seperti apa rancangan perbaikan yang sebaiknya diterapkan oleh XYZ? Sehingga tujuan penelitian ini adalah untuk memperoleh gambaran sistem manajemen kinerja yang saat ini berjalan di XYZ dan menyusun rancangan sistem manajemen kinerja yang ideal untuk XYZ.

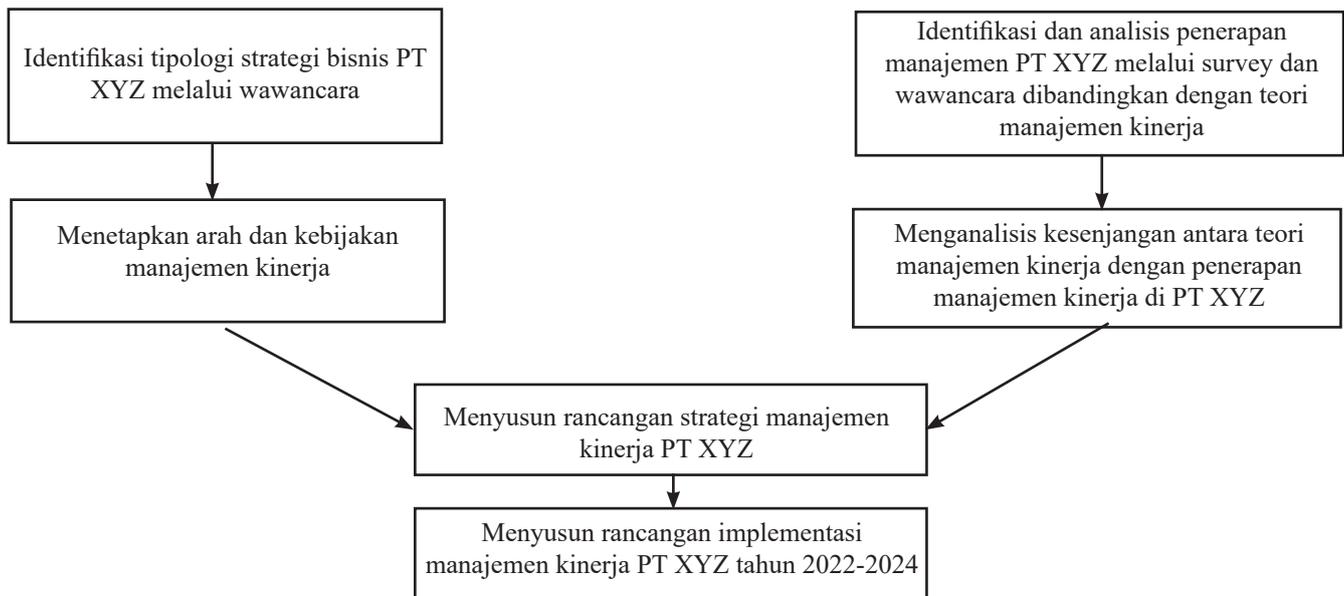
METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada tanggal 8 April sampai dengan 30 Agustus 2022. Data primer diperoleh dari survei dan wawancara sedangkan data sekunder diperoleh dari studi dokumen manajemen kinerja XYZ. Penelitian ini berjenis penelitian terapan (*applied resesarch*), menyebarkan survei kepada

semua karyawan XYZ, kemudian hasil survei tersebut dikalkulasi dengan menggunakan nilai rata-rata dari hasil survei tersebut. Nilai rata-rata yang diperoleh dari hasil kalkulasi kemudian dikonversikan dalam bentuk *percentage*. Dengan menggunakan referensi dari Hague (1993), nilai rata-rata tersebut dapat dikelompokkan: $\geq 80\%$ (berarti sangat baik); $70\% < 80\%$ (berarti membutuhkan perbaikan kecil); $60\% < 70\%$ (berarti membutuhkan perbaikan besar); $< 60\%$ (berarti membutuhkan perbaikan menyeluruh).

Untuk pendekatan kualitatif melakukan teknik wawancara terhadap 6 (enam) orang manajer dari berbagai divisi, yaitu sebagai berikut divisi *sales*, *QHSE (Quality, Health, Safety and Environment)*, *finance*, *IT*, operasional dan *HRD (Human Resources Development)*. Analisis data kualitatif dilakukan melalui: 1) pengumpulan data primer dengan melakukan pembuatan verbatim data hasil wawancara dari pertanyaan terbuka; 2) melakukan reduksi dan kategorisasi data sesuai dengan tahapan manajemen kinerja yaitu perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan penghargaan; 3) penampilan data; 4) penarikan kesimpulan dalam tabel kesimpulan yang juga dibagi sesuai dengan tahapan manajemen kinerja yaitu perencanaan, pelaksanaan, penilaian dan penghargaan.

Selain wawancara, penelitian ini melakukan studi dokumen manajemen kinerja XYZ yaitu dokumen *Job Description* dan *Performance Assesement and Capability Enhancement (PACE)*. Penelitian strategi manajemen kinerja ini menggunakan kerangka analisis yang dapat dilihat di Gambar 2.



Gambar 2. Kerangka analisis sistem manajemen kinerja XYZ

Identifikasi Tipologi Strategi Bisnis Perusahaan XYZ dengan referensi dari Miles dan Snow (1986) dengan melakukan wawancara, menetapkan arah dan kebijakan manajemen kinerja, Mendapatkan data survei, wawancara dan tinjauan dokumen, menganalisa kesenjangan antara teori manajemen kinerja dengan penerapan manajemen kinerja di XYZ saat ini, menyusun rancangan strategi manajemen kinerja XYZ dan menyusun rancangan implementasi yang dapat dilakukan XYZ dalam kurun waktu 2022-2024.

Setelah mendapatkan hasil dari survei seluruh karyawan, hasil wawancara dan hasil studi dokumen dari penerapan manajemen kinerja, hasil rekapitulasi temuan penerapan manajemen kinerja XYZ dan hasil temuan dari survei seluruh karyawan, wawancara dan studi dokumen manajemen kinerja XYZ, kemudian disusun rancangan perbaikan manajemen kinerja XYZ.

HASIL

Identifikasi tipologi bisnis XYZ dengan melalui wawancara terhadap beberapa manajer sehingga mendapatkan hasil rekapitulasi persepsi karyawan XYZ mengenai tipologi bisnis XYZ dapat dilihat di Tabel 2. Terlihat bahwa XYZ mempunyai tipologi bisnis dengan kriteria *Analyzer*. Strategi manajemen kinerja untuk perusahaan dengan tipologi *analyzer* menurut Miles dan Snow (1986), yaitu sebagai berikut: 1) sebagian besar prosedur berorientasi proses; 2) melakukan identifikasi pada pelatihan dan penempatan kebutuhan Sumber Daya Manusia; 3) melakukan

evaluasi kinerja dari individu/grup/division; 4) melakukan perbandingan di serangkaian waktu dan beberapa perbandingan lintas fungsi.

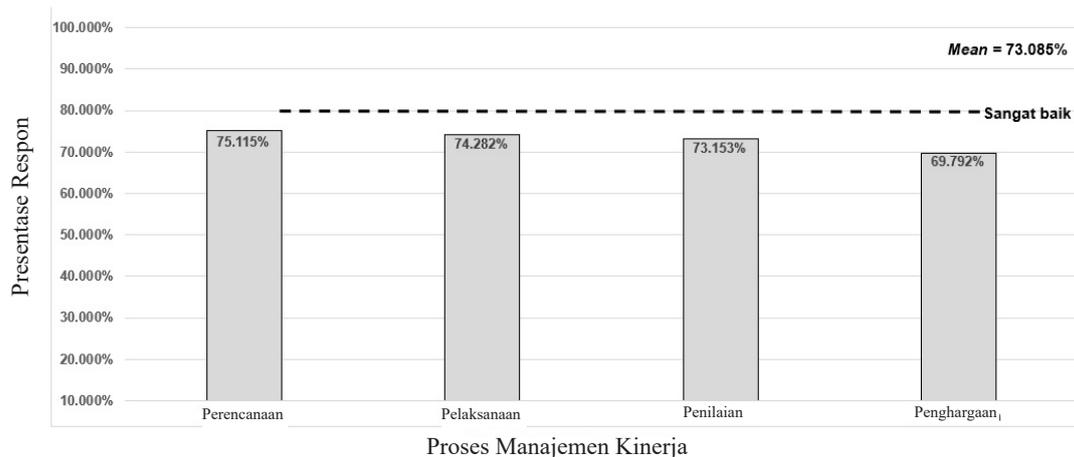
Selanjutnya, guna mendapatkan hasil persepsi penerapan manajemen kinerja di XYZ dengan melakukan metode survei, survei dilakukan kepada semua karyawan XYZ yang berjumlah 90 orang yang dimulai pada tanggal 15-20 Juni 2022 yang mengisi survei ini sebanyak 87 orang, artinya 96.67% karyawan yang mengisi survei ini. Hasil persepsi penerapan manajemen kinerja dari karyawan XYZ dapat dilihat di Gambar 3.

Hasil rekapitulasi yang membutuhkan perbaikan besar sistem manajemen kinerja berdasarkan hasil survei yang dilakukan ini dapat dilihat di Tabel 3. Perbaikan besar ini membutuhkan usaha dan menurut Purwantoro (2018), perusahaan yang memiliki dukungan sumber daya unggul menunjukkan perbedaan kinerja yang signifikan lebih optimal dibanding perusahaan yang tidak didukung oleh sumber daya unggul.

Dari hasil rekapitulasi di Tabel 4 terlihat bahwa beberapa hal yang memerlukan perbaikan untuk sistem manajemen kinerja berdasarkan hasil wawancara dengan menggunakan referensi karakteristik manajemen kinerja menurut Aguinis (2014). Beberapa penemuan praktek penerapan manajemen XYZ adalah kesesuaian konteks untuk tahapan perencanaan, identifikasi kinerja efektif dan tidak efektif untuk tahapan pelaksanaan, ketelitian dan etika untuk tahapan penilaian serta penerima keadilan untuk tahapan penilaian dan penghargaan.

Tabel 2. Hasil Rekapitulasi Persepsi Karyawan XYZ mengenai Tipologi Bisnis XYZ

Karakteristik Organisasi	Deskripsi Bisnis XYZ	Tipologi
Strategi Produk Pasar	Mengedepankan produk dari ketiga <i>core</i> bisnis XYZ yaitu produk dari <i>electrical</i> , instrument dan telecom yang didapat dari proses tender, tetapi bila ada persyaratan yang diminta harus mengikutsertakan disiplin lain seperti konstruksi maka XYZ dapat melakukannya sesuai dengan permintaan dan pengembangan dari pasar.	<i>Analyzer</i>
Penelitian dan Pengembangan (R&D)	Tetap terfokus pada ketiga <i>core</i> bisnis XYZ yaitu produk dari <i>electrical</i> , instrument dan telecom, tetapi bila dibutuhkan untuk memenuhi permintaan pasar yaitu melalui kebutuhan dari tender maka XYZ juga melakukan inovasi dan modifikasi untuk kebutuhan itu sehingga XYZ mempunyai kompetensi yang bisa lebih luas untuk menunjang ketiga <i>core</i> bisnis dari XYZ.	<i>Analyzer</i>
Produksi	Memfokuskan diri kepada ketiga <i>core</i> bisnis yaitu produk dari <i>electrical</i> , instrument dan telecom sehingga terlihat mengedepankan efisiensi dan bila adanya permintaan pasar yang melalui tender project, itupun tidak terlalu jauh dan dapat melakukan inovasi dan modifikasi sesuai dengan disiplin yang dimiliki oleh XYZ.	<i>Defender</i>
Pemasaran	Melakukan klarifikasi teknik saat tender sehingga terlihat bahwa pemasaran yang dilakukan terbatas pada industri oil and gas serta power plant.	<i>Defender</i>
Struktur Organisasi	Menjalankan penggabungan antara terpusat (dari <i>top management</i> ke semua pihak manajer) dan tersebar (dari semua manajer ke rekan-rekan timnya) sehingga hal ini dapat menjadi karyawan XYZ dapat berbaur artinya pendelegasiannya itu sifatnya tersebar dan sesuai dengan fungsi dan skillnya masing-masing dan itu bekerja secara optimal artinya empowering empowering, sehingga orang yang bekerja di XYZ itu mempunyai confidence yang cukup baik gitu untuk mensupport suatu project.	<i>Analyzer</i>
Proses Kontrol	Melakukan proses kontrol yang terpusat dan tersebar sampai ke level vendor, karena XYZ juga mendapatkan dukungan yang baik dari beberapa vendor untuk mendapatkan dan menjalankan serta memelihara proyek tersebut.	<i>Analyzer</i>
Koalisi Dominan	Masuk dalam kategori <i>Analyzer</i> dikarenakan bahwa XYZ melaksanakan urutan prioritas yang paling dominan adalah CEO ke Pemasaran dan kemudian ke teknik Proses.	<i>Analyzer</i>
Urutan Perencanaan Bisnis	Melakukan urutan dalam melakukan perencanaan bisnis dengan melakukan evaluasi terlebih dahulu kemudian perencanaan dan terakhir baru melakukan tindakan.	<i>Analyzer</i>



Gambar 3. Grafik sistem manajemen kinerja XYZ

Tabel 3. Hasil rekapitulasi persepsi karyawan xyz untuk sistem manajemen Kinerja XYZ

Tahapan Manajemen Kinerja	Deskripsi	Nilai Presentasi (%)
Perencanaan	Atasan dan saya membuat perencanaan kinerja saya pada setiap awal tahun.	62,356
	Atasan saya dan saya bekerja sama untuk merencanakan program pengembangan diri saya.	68,103
Pelaksanaan	Atasan dan saya melakukan formal coaching untuk mendiskusikan kinerja saya minimal 3 kali dalam setahun.	61,207
Penilaian	Perusahaan memiliki sistem penilaian kinerja karyawan yang adil.	66,379
	Saya memahami betul mengenai bagaimana kinerja saya dinilai.	68,103
	Skala penilaian yang digunakan saat terakhir kali penilaian akurat untuk menilai hasil kerja saya.	68,678
Penghargaan	Perusahaan menerangkan alasan dibalik perubahan kompensasi untuk gaji dan non gaji (seperti asuransi, <i>allowance site</i> dan saham).	64,080
	Saya memiliki pemahaman yang jelas tentang kebijakan dan program gaji dan non gaji (seperti asuransi, <i>allowance site</i> dan saham) di perusahaan saya dengan saya.	66,379
	Saya memperoleh gaji dan non gaji (seperti asuransi, <i>allowance site</i> dan saham) yang adil dibandingkan dengan karyawan lain yang memiliki pekerjaan yang berbeda.	66,954
	Gaji dan non gaji (seperti asuransi, <i>allowance site</i> dan saham) di perusahaan berdasarkan Kinerja Kelompok / Unit Kerja saya.	67,241
	Gaji dan non gaji (seperti asuransi, <i>allowance site</i> dan saham) di perusahaan berdasarkan Hal Lainnya Selain kinerja, Seperti Kedisiplinan, Kejujuran dan Lain Sebagainya.	67,241
	Gaji dan non gaji (seperti asuransi, <i>allowance site</i> dan saham) di perusahaan berdasarkan Kinerja Perusahaan Secara Keseluruhan.	68,678
	Gaji dan non gaji (seperti asuransi, <i>allowance site</i> dan saham) di perusahaan berdasarkan Kinerja Individu dengan saya.	69,253
	Hasil kinerja individu saya berhubungan erat dengan kompensasi gaji dan non gaji (seperti seperti asuransi, <i>allowance site</i> dan saham) yang saya terima.	69,540
	Saya memperoleh gaji dan non gaji (seperti seperti asuransi, <i>allowance site</i> dan saham) yang adil bila dibandingkan dengan karyawan lain yang memiliki pekerjaan yang sama dengan saya.	69,540

Tabel 4. Hasil Rekapitulasi Penerapan Manajemen Kinerja XYZ

Tahapan Manajemen Kinerja	Deskripsi	Karakteristik Manajemen Kinerja
Perencanaan	Masih lemahnya penetapan KPI karyawan yang bersifat kuantitatif (perencanaan kinerja berbasis hasil), belum adanya penetapan indikator perilaku (perencanaan kinerja berbasis proses) dan belum adanya rencana pengembangan kinerja karyawan.	Kesesuaian konteks, sistem ini sesuai dengan norma berdasarkan budaya yang diterapkan di Indonesia.
Pelaksanaan	Belum adanya prosedur identifikasi dari kinerja efektif dan tidak efektif sehingga akan menyebabkan ketidak efisienan perilaku kinerja karyawan.	Identifikasi kinerja efektif dan tidak efektif, mengidentifikasi karyawan yang menampilkan berbagai tingkat pilihan kinerja.
Penilaian	Pelaksanaan evaluasi yang dilakukan tidak merata dan belum adanya standarisasi evaluasi ke setiap individu.	Ketelitian, evaluasi dilakukan ke semua karyawan.
	Belum adanya etika menjaga rahasia perusahaan terhadap pihak luar terutama kepada kompetitor.	Etika, menghindari adanya masalah personal dalam evaluasi.
	Belum adanya kesetaraan penilaian terhadap karyawan divisi operasional dan divisi support.	Penerimaan keadilan, semua karyawan memahami evaluasi kinerja dan penghargaan yang diterima.
Penghargaan	Belum adanya transparansi untuk perhitungan bonus yang diperoleh oleh karyawan bila mencapai target.	Penerima keadilan, memberikan transparansi kepada seluruh karyawan XYZ.

Dari hasil rekapitulasi di Tabel 5 terlihat bahwa beberapa hal yang memerlukan perbaikan untuk sistem manajemen kinerja berdasarkan hasil studi dokumen manajemen kinerja XYZ. Untuk melihat studi dokumen manajemen kinerja XYZ dengan menggunakan referensi karakteristik sistem manajemen kinerja menurut Aguinis (2014). Untuk hasil studi dokumen manajemen kinerja XYZ terlihat belum terpenuhinya semua kriteria karakteristik manajemen kinerja di semua tahapan manajemen kinerja seperti: kesesuaian strategis, kesesuaian konteks, ketelitian, kepraktisan, kebermaknaan, spesifikasi, identifikasi dari efektif dan tidak efektif, keandalan, keabsahan, penerimaan dan keadilan, inklusivitas, keterbukaan, koreksi, standardisasi, etika.

Dari hasil rekapitulasi di Tabel 6 terlihat rangkuman beberapa penemuan yang memerlukan perbaikan untuk sistem manajemen kinerja dari hasil survei, wawancara dan studi dokumen manajemen kinerja XYZ dengan menggunakan referensi karakteristik manajemen kinerja Aguinis (2014). Beberapa hasil penemuan praktek penerapan manajemen XYZ adalah kesesuaian konteks dan penerimaan keadilan untuk tahapan perencanaan, keterbukaan, identifikasi kinerja efektif dan tidak efektif serta validitas untuk tahapan pelaksanaan, penerimaan keadilan, keterbukaan dan etika untuk tahapan penilaian, terakhir keterbukaan untuk tahapan penghargaan.

Tabel 5. Hasil Rekapitulasi Studi Dokumen Manajemen Kinerja XYZ

Tahapan Manajemen Kinerja	Deskripsi
Perencanaan	Tidak ada informasi untuk perencanaan kinerja
Pelaksanaan	Tidak ada informasi untuk monitoring pelaksanaan kinerja
Penilaian	Tidak ada informasi untuk penilaian
Penghargaan	Tidak ada informasi untuk: penghargaan yang sudah didapat seperti promosi, sertifikat <i>training</i> dan bonus, <i>skill</i> yang perlu ditingkatkan dengan <i>training-training</i> dan penghargaan atau promosi yang akan didapatkan

Tabel 6. Hasil rekapitulasi hasil temuan survei, wawancara dan studi dokumen manajemen kinerja XYZ

Tahapan Manajemen Kinerja	Deskripsi	Karakteristik Manajemen Kinerja
Perencanaan	Belum adanya perencanaan kinerja yang didiskusikan antara atasan dan karyawan baik berbasis hasil/kuantitatif/KPI, maupun berbasis proses/perilaku	Kesesuaian konteks, sistem ini sesuai dengan norma berdasarkan budaya yang diterapkan di Indonesia
	Belum adanya perencanaan untuk pengembangan diri karyawan untuk 1 (satu) periode mendatang	Penerimaan keadilan, semua karyawan memahami evaluasi kinerja dan penghargaan yang diterima
Pelaksanaan	Belum adanya sistem monitoring yang konkrit dalam pelaksanaan kinerja	Keterbukaan, kinerja sering dievaluasi dan umpan balik diberikan secara berkelanjutan
	Belum adanya prosedur atau manual book yang menyatakan pekerjaan efektif dan pekerjaan tidak efektif	Identifikasi kinerja efektif dan tidak efektif, mengidentifikasi karyawan yang menampilkan berbagai tingkat pilihan kinerja
	Belum adanya validitas dari pengukuran kinerja dari setiap karyawan di XYZ	Validitas, pengukuran kinerja dengan konsisten
Penilaian	Belum adanya keadilan yang dirasakan oleh setiap karyawan dalam melakukan penilaian kinerja	Penerimaan keadilan, semua karyawan memahami evaluasi kinerja dan penghargaan yang diterima
	Belum adanya kejelasan yang nyata bagaimana cara kinerja karyawan dinilai oleh atasannya	Penerimaan keadilan, memberikan transparansi kepada seluruh karyawan XYZ
	Belum adanya sosialisasi yang nyata bagaimana bentuk skala penilaian yang dilakukan sehingga dapat memberikan penilaian yang akurat terhadap kinerja karyawan	Keterbukaan, kinerja sering dievaluasi dan umpan balik diberikan secara berkelanjutan
	Belum adanya kesadaran atau merasa kepemilikan perusahaan kepada karyawan bahwa informasi-informasi apa saja yang tidak diizinkan diketahui pihak luar	Etika, menghindari adanya masalah personal dalam evaluasi
Penghargaan	Belum adanya dokumentasi yang jelas untuk penghargaan setiap karyawan yang telah diperoleh dan yang akan diperoleh	Keterbukaan, standar jelas dan dikomunikasikan dengan jelas dan perlu dikomunikasikan

Rancangan Perbaikan Manajemen Kinerja

Hasil rancangan perbaikan manajemen kinerja XYZ dapat dilihat di Tabel 7 dan rancangan implementasi yang dapat dilakukan XYZ dalam kurun waktu 2022-2024 dapat dilihat di Gambar 4. Rancangan implementasi sistem manajemen kinerja XYZ dengan menggunakan panduan Aguinis (2014) dengan melakukan:

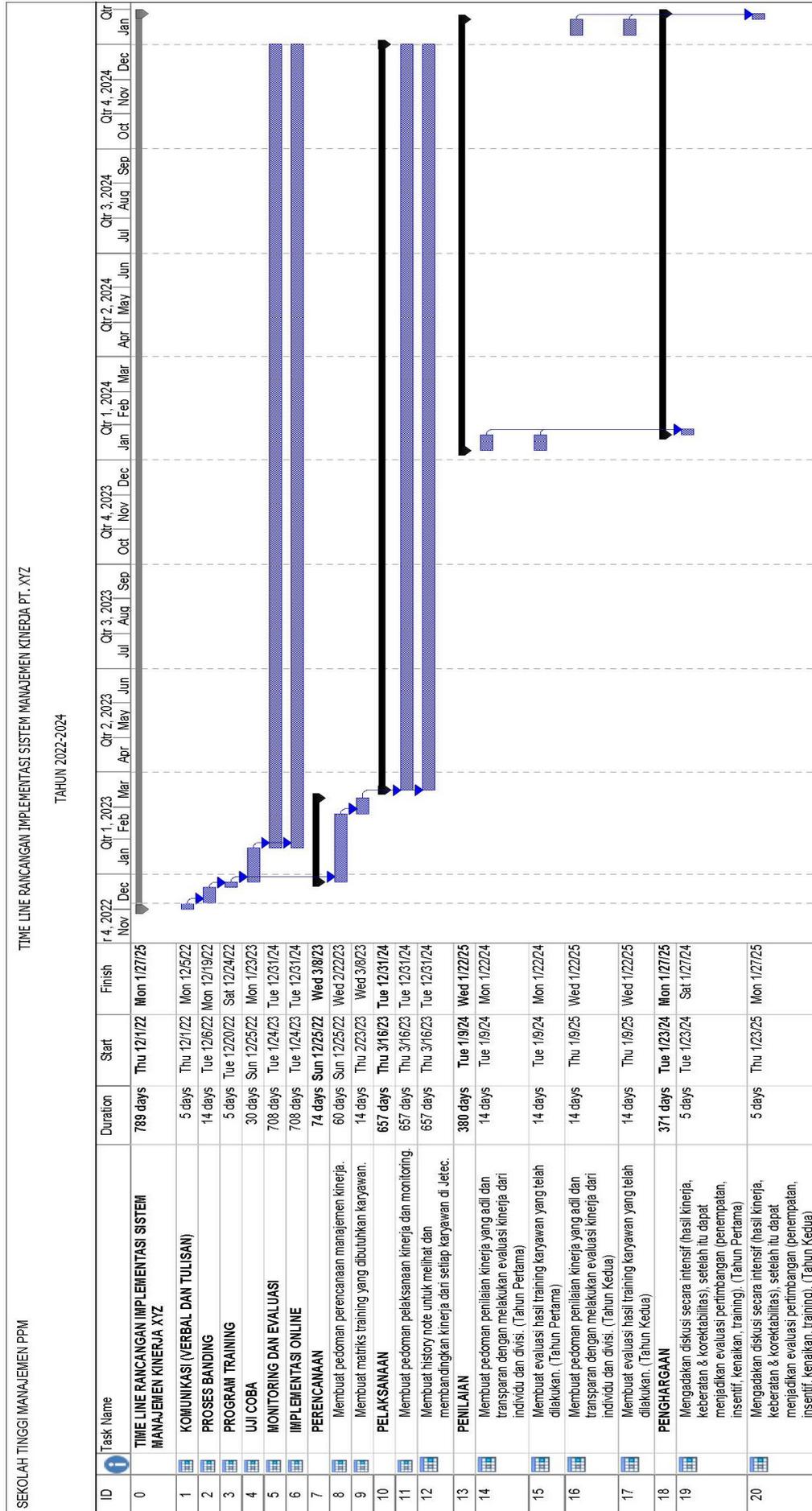
1. Komunikasi, dengan memberikan informasi secara detail tentang pengertian manajemen kinerja, manfaat yang akan diperoleh terhadap perusahaan dan karyawan, proses manajemen kinerja, pada saat pelaksanaan tanggung jawab yang dijalankan karyawan serta memberikan informasi tahapan penghargaan yang akan diperoleh dari penerapan manajemen kinerja seperti *training*, promosi maupun dari kenaikan pendapatan.
2. Proses banding, karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan diskusi dengan pihak manajemen bila ada hal-hal yang perlu diperbaiki atau merasa keberatan dalam pelaksanaan manajemen kinerja.
3. Program training, untuk mencegah adanya kesalahpahaman dan mempunyai pemahaman yang sama diperlukan beberapa *training*, seperti *rater error training*, *frame of reference training*,

behavioral observation training dan *self leadership training*.

4. Uji coba, perlu dilakukan sedini mungkin untuk melihat tingkat efektivitas dari rancangan strategi manajemen kinerja yang akan dijalankan kemudian perlu didokumentasikan sebagai acuan untuk melakukan revisi dari rancangan strategi manajemen kinerja itu sendiri.
5. *Monitoring* dan evaluasi, saat dalam proses ini beberapa permasalahan yang timbul pada saat proses banding dan uji coba harus diperbaiki dan didokumentasikan serta direvisi dan disempurnakan untuk mendapatkan sistem manajemen kinerja XYZ yang ideal.
6. Implementasi *Onlince*, penggunaan fasilitas *online* ini mempunyai harapan yang baik sehingga dapat melakukan *monitoring* secara *real time*, kemudian dapat melibatkan semua karyawan karena dapat diakses baik menggunakan *username: admin* atau *user* (diatur dari kepentingan dan kompetensi dari masing-masing karyawan) serta karena menghasilkan *log book*, maka dapat digunakan sebagai dokumentasi untuk membandingkan dan acuan untuk mendapatkan serta menjalankan sistem manajemen kinerja yang baik dan ideal di XYZ.

Tabel 7. Rancangan perbaikan manajemen kinerja XYZ

Tahapan manajemen kinerja	Deskripsi
Perencanaan	Membuat pedoman perencanaan manajemen kinerja. Membuat matriks training yang dibutuhkan karyawan.
Pelaksanaan	Membuat pedoman pelaksanaan kinerja dan monitoring. Membuat history note untuk melihat dan membandingkan validitas kinerja dari setiap karyawan di XYZ.
Penilaian	Membuat pedoman penilaian kinerja yang adil dan transparan dengan melakukan evaluasi kinerja dari individu dan divisi. Membuat evaluasi hasil training karyawan yang telah dilakukan.
Penghargaan	Mengadakan diskusi secara intensif untuk membahas: <ul style="list-style-type: none"> - Hasil kinerja sebelumnya. - Keberatan hasil penilaian yang telah dilakukan. - Korektabilitas yang telah dilakukan. Setelah itu dapat menjadikan evaluasi pertimbangan untuk dapat memberikan : <ul style="list-style-type: none"> - Penempatan sumber daya manusia. - Insentif atau bonus. - Kenaikan pendapatan. - Kebutuhan training untuk kebutuhan proyek.



Gambar 4. Jadwal waktu untuk rancangan implementasi sistem manajemen kinerja XYZ tahun 2022-2024

Implikasi Manajerial

Manajer XYZ perlu menyadari bahwa keberhasilan sistem manajemen kinerja perusahaan tidak hanya tergantung dari seberapa baik ketersediaan perangkat keras (seperti sistem teknologi dan informasi) untuk mendukung pelaksanaan sistem manajemen kinerja itu sendiri, namun juga seberapa mendukung perangkat lunak, dalam hal ini manusia dengan semua kompetensi dan motivasi yang melekat, untuk menunjang keberhasilan sistem. Dengan demikian, manajer XYZ perlu terus mengkomunikasikan pentingnya sistem manajemen kinerja baik bagi individu maupun organisasi, menjelaskan proses dan peran pihak-pihak yang berkepentingan, melakukan monitoring dan evaluasi serta feedback yang terus menerus kepada karyawan. Hanya dengan melakukan penyempurnaan baik sisi perangkat keras dan lunak, maka keberhasilan sistem yang lebih menyeluruh akan dapat dicapai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Beberapa hasil rancangan sistem manajemen kinerja XYZ setiap tahapannya, yaitu : pada tahap perencanaan kinerja perlu disediakan pedoman manajemen kinerja serta menyediakan matriks *training*. Pada pelaksanaan kinerja adalah diperlukan pedoman pelaksanaan kinerja dan *monitoring*. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan Wiyono (2021) yang menunjukkan bahwa manajemen kinerja sebagian besar berorientasi pada proses, hasil dari penilaian digunakan untuk identifikasi kebutuhan pelatihan dan penempatan karyawan, hasil dari kinerja mendapatkan kompensasi yang sesuai dengan kinerja yang didapatkan, evaluasi dilakukan secara individu maupun kelompok serta perbandingan kinerja yang didapatkan dilakukan secara *time line series*.

Saran

Secara praktis, hasil sistem manajemen kinerja yang sudah disusun oleh penelitian ini, diharapkan dapat dipedomani oleh XYZ sehingga mampu memperbaiki kelemahan-kelemahan yang ada selama ini. Secara akademis, diperlukan penelitian lanjutan perusahaan yang sejenis sehingga dapat dijadikan pembandingan.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis H. 2014. *Performance Management*. London: Pearson Education Limited.
- Ardiansyah I, Ariyanto AW. 2021. PT PJB UPHT calibration laboratory business strategy with business model canvas method. *IOP Conference Series. Materials Science and Engineering* 1096(1): 1–16. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/1096/1/012101>
- Bansal K. 2021. The role of human resource management in developing the human capital for global excellence-an empirical study. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education* 12(5): 804-809.
- Bayo-Moriones et al. 2021. Business strategy, performance appraisal and organizational results. *personnel review; farnborough* 50(2): 515-534. <https://doi.org/10.1108/PR-09-2019-0498>.
- Hague P. 1993. Penerjemah: Fery Dwi Nugroho. *Merancang Kuesioner*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Hansen A. 2021. The purposes of performance management systems and processes: a cross-functional typology. *International Journal of Operations & Production Management* 41(8): 1249-1271. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-04-2021-0245>.
- Harahap RM. 2021. Integrating organizational and individual level performance management systems (PMSS) a case study in a large Indonesian public sector organization. *Qualitative Research in Accounting and Management* 18(4/5): 417-454. <https://doi.org/10.1108/QRAM-06-2019-0074>.
- Helm C, Holladay, Courtney L; Tortorella, Frank R; Candio, Christine. 2007. The performance management system applying and evaluating a pay-for-performance initiative. *Journal of Healthcare Management* 52(1): 49-62. <https://doi.org/10.1097/00115514-200701000-00011>
- Kadak T, Laitinen, Erkki K. 2021. How different types of performance management systems affect organizational performance? *Measuring Business Excellence* 25(3): 315-327. <https://doi.org/10.1108/MBE-03-2020-0045>.
- Katou A. 2002. The link between business strategy, human resource management and business performance: the case of the Greek manufacturing sector. *Management Research News* 25(8-10): 99.

- Laitinen, Erkki K, Kadak, Tarmo. 2019. Explaining success of performance management systems the role of chain of key factors. *International Journal of Productivity and Performance Management* 68(2): 362-388. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0005>.
- López-Gamero et al. 2021. Environmental management, human resource management and green human resource management a literature review. *Administrative Sciences* 11(2): 1–17. <https://doi.org/10.3390/admsci11020048>.
- Mei-I C, Dainty A, Moore D. 2007. Implementing a new performance management system within a project-based organization: a case study. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56(1): 60-75. <https://doi.org/10.1108/17410400710717082>.
- Miles RE, Snow CC. 1986. *Organizational Strategy, Structure and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Navajas-Romero et al. 2022. Sustainable human resource management the mediating role between work engagement and teamwork performance. *PLoS One* 17(8): e0271134. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0271134>
- Paula GRF et al. 2021. Validation issues of a performance management system for design three case studies. *International Journal of Productivity and Performance Management* 70(4): 916-940. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2019-0063>.
- Purwantoro, Heny KD, Setiadi D. 2018. Strategi bersaing dan pengukuran kinerja dengan pendekatan resources base view perusahaan komponen otomotif Indonesia. *Jurnal Aplikasi Bisnis dan Manajemen (JABM)* 4(2): 220–231. <https://doi.org/10.17358/jabm.4.2.220>
- Qamar A, Asif S. 2016. Performance management a roadmap for developing implementing and evaluating performance management systems. *South Asian Journal of Management* 23(2): 150-153.
- Qian YL, Townsend K, Wilkinson A. 2021. Frontline managers' implementation of the formal and informal performance management systems. *Personnel Review* 1: 379-398. <https://doi.org/10.1108/PR-11-2019-0639>.
- Uysal G. 2014. Stages, content, and theory of strategic human resource management (SHRM): an exploratory study. *Journal of Modern Accounting and Auditing* 10(2): 252-256.
- Weiss TB, Hartle F. 1997. *Re-engineering Performance Management, Breakthroughs in Achieving Strategy Through People*. Boca Raton: St Lucie Press.
- Wiyono Y, Annabel JT. 2021. *Rancangan Sistem Manajemen Kinerja Pada PT Adhi Karya (Persero)*. Jakarta: Sekolah Tinggi Manajemen PPM.