



Rancangan Manajemen Kinerja Strategik PT XYZ

Audi Rakhmadan*

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
audirakhmadhan@gmail.com

Eva Hotnaidah Saragih

Program Studi Sarjana Manajemen Bisnis, Sekolah Tinggi Manajemen PPM
Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Kota Jakarta Pusat, Jakarta, Indonesia
evasaragih67@gmail.com

**Corresponding Author*

Diterima: 31-03-2021

Disetujui: 11-04-2021

Dipublikasi: 30-04-2021

ABSTRAK

Penelitian bertujuan untuk memberikan rekomendasi sistem manajemen kinerja yang sebaiknya diterapkan di PT XYZ. Perusahaan mulai menerapkan manajemen kinerja pada tahun 2017 yang diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan. Namun penerapan manajemen kinerja saat ini masih perlu diperbaiki seperti pengukuran kinerja yang hanya menggunakan perilaku dan kompetensi dan adanya perbedaan proses manajemen kinerja antara tim *corporate* dan EPD. Tiga teori yaitu Miles & Snow, Schuler & Jackson, dan Fombrun digunakan untuk mendapatkan arahan ideal manajemen kinerja berdasarkan strategi bisnis, sedangkan Teori Aguinis digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan yang terjadi pada penerapan di lapangan. Proses identifikasi penerapan dilakukan dengan studi dokumen, analisis hasil survey kepada 40 responden, dan wawancara kepada Senior Performance Management Specialist dilakukan untuk mendapatkan rancangan manajemen kinerja strategik yang dapat digunakan PT XYZ. Pembuatan kinerja sebagai indikator penilaian kinerja, komunikasi dan pemantauan hasil *coaching & mentoring* menjadi rekomendasi untuk PT XYZ dapat memperbaiki manajemen kinerjanya.

Kata Kunci:

Manajemen Kinerja, Sistem Manajemen Kinerja, Manajemen Kinerja Strategik, Kinerja

ABSTRACT

This study aims to provide recommendations for a performance management system that can be implemented in PT XYZ. The company started implementing performance management in 2017 which is expected to help achieve company goals. However, the current implementation of performance management still needs to be improved, such as performance measurement which only uses behavior and competencies and there is a difference in the performance management process between the corporate and EPD teams. Three theories from Miles & Snow, Schuler & Jackson, and Fombrun are used to get the ideal direction of performance management based on business strategies, while Aguinis theory is used to identify gaps that occur in application in the field. The identification process was applied by document study, analysis of survey results to 40 respondents, and interviews with Senior Performance Management Specialists to obtain a strategic performance management plan that could be used by PT XYZ. Making performance as an indicator of performance appraisal, communication and monitoring of coaching & mentoring results is a recommendation for PT XYZ to improve its performance management.

Keywords:

Performance Management, Performance Management System, Strategic Performance Management, Performance

PENDAHULUAN

Dalam karyanya, Herman Aguinis (2019) memaparkan bahwa kompetisi bisnis di era globalisasi saat ini hampir tidak memiliki batas sama sekali terutama dalam hal akses sumber daya. Inisiatif dan produk yang telah dikembangkan adanya faktor kemiripan lini bisnis dan juga karakteristik pelanggan. Namun dibalik semua persaingan bisnis dan kompetisi inisiatif dalam era globalisasi, sumber daya manusia merupakan salah satu variabel utama yang menjadi pembeda di dalam kompetisi bisnis. Organisasi yang memiliki karyawan dengan rasa keterikatan, motivasi, dan prestasi yang baik, cenderung memberikan dampak positif kepada organisasi dengan memberikan kontribusi serta ide bisnis yang lebih baik untuk organisasi. Hal ini tentu diikuti dengan manajemen kinerja yang sistematis dan konsisten, agar dapat membantu organisasi mengidentifikasi karakteristik sumber daya manusia bertalenta yang dapat meningkatkan kinerja bisnis sebuah organisasi. Apabila organisasi dapat membentuk dan secara konsisten menerapkan sistem pengelolaan sumber daya manusia dengan baik, organisasi dapat menciptakan keberlanjutan bisnis yang lebih optimal. Maka dari itu, sistem pengelolaan sumber daya manusia menjadi penting bagi keberlanjutan bisnis karena sistem tersebut dapat menjadi media bagi organisasi untuk meningkatkan kualitas dan motivasi sumber daya manusianya.

Menurut Ulrich dan Smallwood (2012), orang yang bertalenta merupakan orang yang memiliki kompetensi (pengetahuan, kemampuan, dan nilai yang dibutuhkan untuk posisi pada masa kini dan masa depan) dikali dengan komitmen (mau melakukan pekerjaannya) dikali dengan kontribusi (menemukan arti dan tujuan dari pekerjaan mereka). Pendapat serupa juga dikemukakan Bethke-Langenegger (2012), bahwa orang yang bertalenta adalah orang yang dapat memastikan daya saing dan masa depan perusahaan melalui kualifikasi dan pengetahuan terhadap organisasi atau pekerjaannya, sosial dan kompetensinya, dan karakteristiknya seperti kemauan untuk belajar atau berorientasi pada hasil.

Salah satu tantangan yang dihadapi oleh perusahaan *startup* adalah ketika mencari orang bertalenta, memiliki kemampuan, dan mempertahankan mereka. Talenta terbaik harus didapatkan dan dipertahankan, ini akan menjadi masalah ketika tidak adanya pengelolaan karyawan dan sasaran yang baik. Itulah sebabnya sangat penting bagi *startup* untuk selalu menghargai karyawannya dan menggunakan teknik penilaian kinerja yang tepat. Facebook adalah salah satu perusahaan yang mengguncang industri internet dengan mengambil sumber daya manusia bertalenta. Selama tahun 2008 Facebook banyak mempekerjakan karyawan yang berasal dari Google termasuk direktur Ethan Beard dan direktur operasional Sheryl Sandberg. Direktur tersebut menyatakan bahwa kepindahannya disebabkan adanya kesempatan untuk melakukan perubahan di perusahaan (Rogers, 2008). Kepindahan Sheryl ke Facebook mengakibatkan banyak eksekutif yang diambil oleh Facebook dari Google. Pada tahun 2010, lebih dari 200 sumber daya manusia bertalenta Google bekerja untuk Facebook (Boulton, 2010).

Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang berkelanjutan melalui identifikasi, pengukuran, dan pengembangan dari kinerja individu dan tim dan menyelaraskan kinerja dengan sasaran perusahaan. Sistem manajemen kinerja dapat berdasarkan perilaku, hasil, atau keduanya (Aguinis, 2019). Penilaian kinerja selalu dipandang sebagai syarat departemen *human resource* dan biasanya tidak mempertimbangkan sisi bisnis dan strategi, sedangkan manajemen kinerja dapat menjadi suatu alat yang membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Manajemen kinerja dapat membawa keuntungan untuk perusahaan jika dijalankan dengan baik. Menurut Cascio (2006), Perusahaan dengan sistem manajemen kinerja yang formal dan sistematis akan lebih besar kemungkinan untuk unggul 51% dari sisi finansial, dan 41% dari sisi lainnya termasuk kepuasan pelanggan, mempertahankan karyawannya, dan ukuran penting lainnya. Alasan lain mengapa manajemen kinerja sangat populer dikarenakan manajemen kinerja memberikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan, seperti kebutuhan pengembangan karyawan (mengembangkan karyawan yang berada di area yang penting), penghargaan (menghubungkan kinerja dengan penghargaan), perencanaan suksesi (kinerja masa lalu dapat memprediksi kinerja masa depan, dan strategi kepegawaian (memungkinkan perusahaan untuk membuat persediaan orang yang berbakat dan mengidentifikasi kesenjangan orang yang berbakat).

PT. XYZ merupakan perusahaan yang berdiri pada tahun 2010, pada awal berdirinya PT. XYZ menawarkan jasa jemput penumpang melalui layanan *call center*. Seiring dengan berkembangnya perusahaan saat ini PT. XYZ menyediakan berbagai macam kebutuhan mulai dari antar jemput penumpang, pengantaran makanan, layanan pijat, cuci mobil, dan lainnya. Berdasarkan hasil penelitian Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Indonesia yang dikutip melalui website <https://www.feb.ui.ac.id/>, pada tahun 2018 PT. XYZ berkontribusi Rp 44,2 T kepada Perekonomian Nasional. Selain itu, PT. XYZ saat ini sudah melakukan ekspansi hingga Asia Tenggara dengan beroperasi di Thailand, Vietnam, dan Singapore. Saat ini PT XYZ telah memiliki lebih dari 25 layanan yang dapat membantu konsumen untuk menjalani aktivitas sehari hari, namun hanya 2 dari seluruh layanan tersebut yang saat ini sudah mencapai profit yaitu layanan pengantaran makanan dan layanan antar jemput penumpang roda dua.

Hingga memasuki tahun 2019, PT. XYZ terus berupaya untuk terus menjaga dan meningkatkan pelayanannya. Beberapa tujuan yang ditetapkan perusahaan (Data Internal PT XYZ) antara lain :

1. Secara positif mengubah tiga aspek kehidupan pengguna layanan PT XYZ
2. Secara radikal meningkatkan kecepatan dan efisiensi eksekusi
3. Memberdayakan pihak ketiga untuk menggunakan platform PT XYZ untuk berkembang
4. Menjadi perusahaan global
5. Memenangkan kompetisi dengan cara terbaik dari yang kompetitor lakukan

Untuk mencapai tujuan tersebut pada akhir tahun 2017 PT XYZ mulai menerapkan manajemen kinerja yang diharapkan dapat membantu pencapaian tujuan perusahaan. Ini sejalan dengan teori Aguinis

(2013), bahwa perencanaan dan penerapan manajemen kinerja yang baik memberi kontribusi yang penting terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

PT. XYZ pertama kali menerapkan sistem manajemen kinerja pada akhir tahun 2017. Penerapan sistem manajemen kinerja ini dilakukan karena perusahaan memerlukan suatu landasan untuk menilai apakah karyawan memiliki perilaku yang diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Pada penerapannya di awal, masih banyak proses manual yang dilakukan, dimana salah satunya data kinerja yang dikumpulkan masih menggunakan *google sheet*. Pada awal tahun 2018, PT XYZ mengembangkan sistem manajemen kinerja dengan menggunakan aplikasi Reflektiv untuk mempercepat dan memudahkan pengolahan data kinerja, dimana dengan sistem ini karyawan cukup melakukan *login* menggunakan email kantor, lalu karyawan dapat memilih siapa rekan kerja yang dapat menilai kinerja, selain itu tim manajemen kinerja juga dapat dengan mudah menerbitkan report untuk setiap karyawan.

Berdasarkan hasil pendataan awal pada PT. XYZ, sistem manajemen kinerja yang diterapkan sejak pertama kali masih belum banyak berubah secara signifikan dengan sistem yang digunakan hingga saat ini. Pasalnya standar pengukuran kinerja kerja untuk karyawan PT. XYZ pun belum tersosialisasikan secara menyeluruh. PT. XYZ menggunakan sistem OKR (*Objective Key Result*) untuk mengukur kinerja karyawan berdasarkan target bisnis yang disusun di awal tahun. Saat ini belum semua karyawan menggunakan pengukuran yang seragam, sehingga menjadi sulit bagi PT. XYZ untuk mengukur kinerja karyawannya dan akhirnya memutuskan untuk menggunakan pendekatan perilaku dan kompetensi sebagai penilaian utama. Dengan menggunakan pendekatan perilaku dan kompetensi, PT. XYZ percaya bahwa perilaku yang ditunjukkan oleh karyawan selama bekerja, baik ketika bekerja sendiri, dengan atasan, maupun dengan tim, memiliki dampak yang kuat terhadap kinerja karyawan dan perusahaan.

Berdasarkan Aguinis (2013) beberapa tahapan yang dilakukan untuk membuat sistem manajemen kinerja ada *prerequisites*, perencanaan manajemen kinerja, pelaksanaan kinerja, pengukuran kinerja, peninjauan kinerja dan pembaharuan manajemen kinerja. Tahapan awal yang dilakukan dalam pelaksanaan manajemen kinerja adalah tahap perencanaan. Berdasarkan manajemen kinerja *checklist* yang dirancang Aguinis (2013), terdapat beberapa poin yang tidak sesuai dengan acuan *checklist* tersebut, salah satunya pada karakteristik *strategic congruence* dimana Sistem manajemen kinerja harus sesuai dengan strategi organisasi dan unit serta Sasaran Individu harus selaras dengan sasaran organisasi dan unit. Berdasarkan hasil studi dokumen yang dilakukan saat ini sasaran individu dengan organisasi dan unit belum seluruhnya selaras. Hal ini dapat dilihat pada OKR yang dimiliki di unit masing-masing, apabila dilihat pada dokumen OKR tersebut tidak ada penurunan antara sasaran individu dari strategi unit atau dengan kata lain antara sasaran Individu dengan sasaran unit adalah sama.

Fakta lainnya adalah tidak terpenuhinya karakteristik *acceptability dan fairness* dimana perusahaan memiliki 2 metode yang berbeda dalam menentukan kinerja karyawan. Departemen

Engineering, Product, and Design (EPD) menggunakan pendekatan terhadap kompetensi yang disebut dengan *Growth Framework (GFW)*. Berbeda halnya dengan *Corporate Function* yang tidak memiliki alat ukur untuk menilai kinerja berbasis kompetensi seperti EPD. Karena tidak adanya GFW di *Corporate Function* proses penilaian kinerja di Departemen tersebut menggunakan pendekatan terhadap perilaku dimana kinerja dalam 1 tahun dinilai berdasarkan perilaku yang diharapkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Penilaian dilakukan oleh diri sendiri, atasan, dan rekan kerja. Hasil penilaian kinerja ini digunakan untuk pemberian bonus dan kenaikan upah tahunan. Hal ini menjadi poin yang perhatian juga dari pihak manajemen PT XYZ. Jika ditinjau mengapa hal ini dapat terjadi, menurut Senior Performance Management Specialist ini dikarenakan PT XYZ mengakuisisi perusahaan besar teknologi di India, sehingga *culture* dan sistem antara EPD dengan corporate juga memiliki perbedaan. Hal ini bukanlah hal yang diinginkan oleh Manajemen perusahaan, karena pada dasarnya Manajemen perusahaan menginginkan seluruh karyawan memiliki sistem dan *culture* yang sama, akan tetapi memang untuk mencapai ke tujuan tersebut membutuhkan waktu dan komitmen dan seluruh pihak. Perbedaan ini juga berdampak pada kecemburuan dari divisi lain

METODE RISET

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode sesuai dengan data apa yang ingin didapatkan. Berikut merupakan metode penelitian yang akan digunakan, yaitu :

1. Studi Dokumen

Studi dokumen dilakukan untuk mengetahui keadaan sistem manajemen kinerja yang saat ini diterapkan oleh Perusahaan. Mulai dari visi misi, filosofi penerapan manajemen kinerja, dan hasil wawancara dengan pihak manajemen yaitu para direktur dan kepala departemen.

2. Wawancara

Metode ini digunakan peneliti untuk mengetahui proses manajemen kinerja yang sudah diterapkan PT. XYZ pada tahun berjalan dan tahun sebelumnya. Wawancara yang dilakukan oleh peneliti merupakan jenis wawancara tidak terstruktur dimana peneliti menyiapkan daftar pertanyaan yang akan ditanyakan untuk menggali informasi lebih mendalam dan ketika ada pernyataan yang perlu diketahui lebih dalam, peneliti akan melontarkan pertanyaan yang tidak ada di dalam struktur pertanyaan.

Jumlah pertanyaan pada wawancara ini adalah 15 pertanyaan yang mengacu pada *Performance Management Checklist* Aguinis (2013). Dalam pelaksanaan wawancara, responden adalah Senior Performance Management Specialist yang bertanggung jawab untuk merencanakan dan menjalankan proses manajemen kinerja perusahaan.

3. Survey

Metode survey dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang mengacu pada Weiss & Hartle (1997). Penyebaran kuesioner ini ditujukan untuk mengukur dan mengetahui secara garis besar

pelaksanaan manajemen kinerja menurut karyawan. Jumlah pertanyaan pada kuesioner ini adalah 52 pertanyaan yang dibagi menjadi 4 kategori yaitu *planning*, *execution*, *assessment*, dan *review*. Kuesioner ini menggunakan skala 1-4 dimana skala 1 adalah sangat tidak setuju dan 4 adalah sangat setuju. Jumlah responden pada survei ini adalah 30 orang, dimana responden dipilih secara acak dari berbagai divisi seperti divisi Bro-Dapur, HR, Bro-Segar, dan lain lain.

4. Observasi

Observasi pada penelitian ini termasuk ke dalam observasi partisipatif moderat, peneliti ikut berpartisipasi pada sebagian aktivitas manajemen kinerja yang dilakukan oleh perusahaan. Aktivitas yang diikuti oleh peneliti adalah serangkaian diskusi mengenai proses penerapan manajemen kinerja, peninjauan *peer reviewer*, *manager reviewer*, *team member reviewer*, dan monitoring proses kalibrasi.

Pengolahan dan Analisis Data

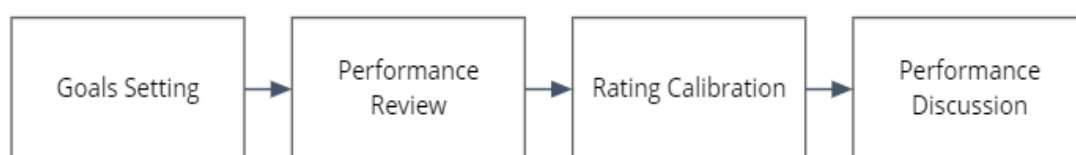
Hasil survey diolah dengan cara menghitung rata-rata dari masing-masing pertanyaan dan kategori. Menurut Weiss & Hartle (1997) jika hasil rata rata diatas 3.2 ($\geq 80\%$) berarti penerapan manajemen kinerja sudah baik, jika rata-rata 2.8 - 3.1 ($70\% < 80\%$) berarti membutuhkan perbaikan minor, jika rata-rata 2.4 - 2.7 ($60\% < 70\%$) berarti membutuhkan perbaikan major, dan jika rata-rata < 2.4 ($< 60\%$) berarti membutuhkan perbaikan total.

Hasil wawancara yang diperoleh dijadikan transkrip kemudian dilakukan analisis baris untuk mencari kata kunci sesuai teori lalu diberikan kode sesuai berdasarkan teori yang kemudian dianalisis dan diinterpretasikan. Sedangkan hasil studi dokumen diolah dan dianalisis dengan menganalisa setiap kata dan proses yang kemudian diinterpretasikan. Metode analisis yang digunakan adalah analisis kesenjangan, dimana peneliti akan membandingkan penerapan sistem manajemen kinerja yang didapat menggunakan survey, wawancara, dan studi dokumen dengan teori, sehingga didapatkan kesenjangan yang akan diperbaiki dan kemudian peneliti akan membuat rancangan sistem manajemen kinerja yang baru serta pedoman implementasi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses Manajemen Kinerja untuk Tim *Corporate* PT XYZ

Terdapat dua alur proses yang berbeda antara corporate dengan EPD. Pada corporate, alur proses performance management sebagai berikut



Gambar 1. Alur Proses Performance Management *Corporate*
Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)

1. Goal Setting

Pada tahap ini antara atasan dengan bawahan diharapkan untuk melakukan sesi 1:1, sehingga kedua belah pihak memahami apa ekspektasi yang diharapkan. Sesi ini sangat penting untuk dilakukan agar segala hal yang dikerjakan oleh karyawan tertuju kepada satu tujuan perusahaan.

2. Performance Review

Performance review dilakukan dengan metode 360, yang berarti 1 karyawan akan mendapatkan review melalui peer, atasan, bawahan (jika ada), dan diri sendiri. Untuk detail pertanyaan yang ditanyakan dapat dilihat pada lampiran 3.

3. Rating Calibration

Rating Calibration bertujuan untuk membuat standard rating yang diberikan oleh atasan menjadi konsisten antara 1 atasan dengan atasan lainnya. Proses kalibrasi ini dilakukan secara panel, dimana para atasan akan berdiskusi untuk memberikan rating terakhir untuk setiap karyawan. Panel ini memiliki hirarki sebagai berikut :

Tabel 1. Hirarki Calibration Panel

<i>Layer</i>	<i>Pembuat Keputusan</i>	<i>Panelis</i>	<i>Yang di Kalibrasi</i>
L0	Co-CEO	---	HoF/HoP
L1	Co-CEO	HoF/HoP	SVP/VP
L2	HoF/HoP	SVP/VP	SM - MM
L3	SVP/VP	SM - MM	JM - <i>Staff</i>

Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)

Tabel hirarki diatas menunjukkan siapa dan level apa yang dapat melakukan kalibrasi.

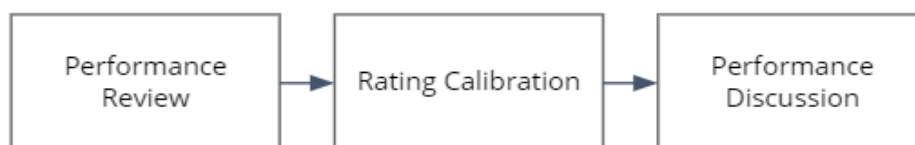
Misalkan manager dengan level VP (*Vice President*) hanya dapat melakukan kalibrasi untuk level SM (*Senior Manager*) dan MM (*Middle Manager*).

4. Performance Discussion

Pada tahap ini adalah tahapan dimana atasan memberitahu bawahan mengenai rating terakhir yang didapat. Rating terakhir merupakan rating hasil kalibrasi yang berarti sudah dengan standar penilaian yang konsisten untuk seluruh manajer.

Proses Manajemen Kinerja untuk Tim EPD PT XYZ

Berbeda dengan corporate, EPD memiliki prosesnya sendiri dalam proses performance management, yaitu :



Gambar 2. Alur Proses Performance Management EPD

Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)

1. Performance Review

Proses ini dilakukan dengan cara melakukan penilaian terhadap diri sendiri dan atasan. Pada tahap ini karyawan diminta untuk menilai kemampuan dirinya dan kemudian di validasi oleh manajer.

2. Rating Calibration

Kalibrasi di EPD tidak berbeda jauh dengan di Corporate, dimana yang membedakan adalah yang akan melakukan kalibrasi adalah head di setiap lini department. Hasil cumulative points dari hasil kalibrasi ini akan digunakan sebagai dasar untuk penyesuaian gaji dan pengembangan karyawan. Apabila saat ini gaji yang diterima oleh karyawan lebih kecil dibandingkan kompetensi yang dimiliki, maka akan ada penyesuaian gaji bagi karyawan tersebut. Namun apabila gaji karyawan tersebut lebih besar dibandingkan kompetensi yang dimiliki, maka akan dilakukan review organisasi dimana perusahaan akan mereview apakah membutuhkan karyawan tersebut di posisi yang dibutuhkan.

3. Performance Discussion

Setelah kalibrasi dilakukan akan ada sesi 1 on 1 antara atasan dan bawahan untuk membahas tindakan selanjutnya dari hasil review.

Analisis Kesenjangan antara Praktek dan Teori Sistem Manajemen Kinerja PT XYZ Berdasarkan Hasil Studi Dokumen, Wawancara, dan Survey

1. Performance Management Planning

a. Analisis Studi Dokumen

Berdasarkan hasil studi dokumen seperti pada lampiran 4 didapatkan bahwa tidak ada kewajiban bagi seluruh karyawan untuk mempunyai OKR individu, pada dokumen dapat dilihat bahwa yang menjadi fokus perusahaan saat ini adalah OKR untuk tim dan level dari *Head of Function* dan *Head of Product*.

b. Analisis Hasil Wawancara

Pada lampiran 1 baris 8 hasil wawancara dengan Senior Performance Management disebutkan bahwa saat ini perusahaan sedang dalam tahap penyamaan standar dan filosofi penentuan sasaran organisasi, unit, dan individu. Perusahaan menggunakan *tools* OKR untuk pembuatan sasaran, dimana perusahaan lain menggunakan KPI sebagai *tools* dalam pembuatan sasaran. Hal ini menyebabkan perusahaan membutuhkan waktu untuk memperkenalkan *tools* baru ini kepada seluruh *business leader*, sehingga hingga saat ini sasaran individu masih menggunakan sasaran unit, dan belum memiliki keselarasan dengan sasaran organisasi.

c. Analisis Hasil Survey

Berdasarkan hasil survey pada lampiran 7, rata-rata yang untuk proses *performance management planning* adalah 3,1 dimana dengan nilai rata-rata tersebut proses

performance management planning ini termasuk dalam kategori memerlukan perbaikan minor. Terdapat beberapa faktor yang menyebabkan proses ini masuk kedalam kategori perbaikan minor yaitu : sasaran perlu spesifik, sasaran dapat dicapai dalam periode tertentu, dan adanya perencanaan terhadap ekspektasi kinerja di awal tahun.

d. Analisis Kesenjangan

Berdasarkan hasil *checklist Aguinis* yang didapatkan melalui wawancara pada lampiran 1 baris 12 terdapat 1 karakteristik yang belum sesuai yaitu *strategic congruence*. Pada *checklist Aguinis* menyatakan bahwa sasaran individu harus selaras dengan sasaran organisasi dan unit, akan tetapi yang terjadi di lapangan hal tersebut masih belum menjadi kewajiban setiap karyawan, sehingga pada pelaksanaannya sistem OKR hanya untuk unit, hal ini mengakibatkan OKR individu sama dengan OKR unit. Keselarasan seharusnya didapatkan dari setiap OKR individu yang berbeda-beda kemudian dibandingkan dengan OKR unit memiliki kesinambungan.

2. Performance Management Execution

a. Analisis Studi Dokumen

PT XYZ saat ini sudah memiliki dokumen yang berisikan langkah langkah untuk seorang manajer saat melakukan diskusi dengan tim nya seperti pada lampiran 5. Pada dokumen tersebut dijelaskan mengenai cara melakukan diskusi yaitu sebagai berikut :

- 1) Apa yang sudah dilakukan dengan baik oleh karyawan?
- 2) Area apa yang perlu dikembangkan?
- 3) Hal apa yang perlu dikembangkan untuk 3 hingga 6 bulan kedepan?
- 4) Tantangan apa yang akan dihadapi kedepannya?
- 5) Apa aspirasi dalam karir mereka?

Berdasarkan studi dokumen dari hasil wawancara dengan manajemen didapatkan bahwa memang saat ini pemberian umpan balik masih belum dilakukan oleh semua pihak dan belum secara rutin dilakukan, dokumen hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 2.

b. Analisis Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara dapat dilihat pada lampiran 1 baris 96 bahwa pemberian umpan balik hanya diberikan pada saat siklus manajemen kinerja yaitu 2 kali dalam 1 tahun. Pemberian umpan balik idealnya diberikan setiap 1 bulan sekali untuk memastikan pencapaian pada bulan tersebut, akan tetapi belum semua manajer sadar akan pentingnya hal ini.

c. Analisis Hasil Survey

Berdasarkan hasil survey pada lampiran 7, beberapa memerlukan perbaikan minor adalah sebagai berikut :

- 1) Atasan memberikan informasi atau arahan tentang bagaimana karyawan dapat memenuhi ekspektasi

- 2) Mendengarkan apa yang harus karyawan lakukan untuk memenuhi ekspektasi
- 3) Mendukung karyawan ketika membutuhkan arahan untuk mencapai ekspektasi
- 4) Memberikan umpan balik terkait perilaku yang perlu dilakukan untuk mencapai sasaran.

Dapat dilihat dari 4 poin di atas bahwa karyawan merasa perlu adanya perbaikan dari manajer ketika melakukan 1:1 discussion.

d. Analisis Hasil Kesenjangan

Jika mengacu pada *checklist Aguinis* pada tahap ini idealnya karakteristik *openness* diperlukan, yaitu kinerja dievaluasi secara berkala, akan tetapi seperti pada hasil wawancara dengan tim *performance management* dan studi dokumen hasil wawancara dengan pihak manajemen saat ini belum semua manajer memberikan umpan balik secara berkala.

3. Performance Management Assessment

a. Analisis Studi Dokumen

Tim Corporate

Penilaian kinerja menggunakan sistem reflektive yang dapat diakses oleh seluruh karyawan. Sistem penilaian menggunakan metode *360 degree* yaitu karyawan dapat menilai dan dinilai oleh atasan, rekan kerja, diri sendiri, dan bawahan.

Terdapat 2 skala penilaian yang digunakan, yaitu skala penilaian menggunakan 5 skala dan skala penilaian menggunakan jawaban ya atau tidak. Pada skala 5 memiliki nilai 1 untuk sangat tidak setuju dan 5 untuk sangat tidak setuju. Sedangkan untuk skala 2 hanya jawaban ya dan tidak.

Kriteria penilaian dibagi menjadi 2, yaitu kriteria penilaian untuk Manajer dan non-Manajer. Penilaian untuk Manajer mempunyai 2 aspek penilaian yaitu aspek penilaian kinerja dan kepemimpinan, sedangkan penilaian non-Manajer hanya aspek kinerja.

Tabel 2. Kriteria Penilaian

Aspek Penilaian	Red	Yellow	Green	Dark Green
Kinerja	Rata-rata nilai dibawah 3,1	Rata-rata nilai 3,1 - 3,74	Rata-rata nilai 3,75 - 4,09	Rata-rata nilai 4,1 keatas
Kepemimpinan (hanya untuk Manajer)	Rata-rata nilai dibawah 3,0	Rata-rata nilai 3,01 - 3,99	Rata-rata nilai 4 - 4,49	Rata-rata nilai 4,5 keatas

Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)

Beberapa aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja antara lain :

- 1) Pengalaman bekerja bersama (rating 5 skala)
- 2) Impact (rating 5 skala)
- 3) Performance (pertanyaan Ya/Tidak)
- 4) Kelebihan yang dimiliki (jawaban kualitatif)
- 5) Hal yang perlu diperbaiki (jawaban kualitatif)

- 6) Komunikasi (rating 5 skala): khusus untuk manajer
- 7) Orientasi pada hasil (rating 5 skala): khusus untuk manajer
- 8) Kesejahteraan tim (rating 5 skala): khusus untuk manajer
- 9) Coaching (rating 5 skala) : khusus untuk manajer
- 10) Kedewasaan (rating 5 skala) : khusus untuk manajer
- 11) Perilaku (jawaban kualitatif): khusus untuk manajer

Tim EPD

Penilaian kinerja dilakukan dengan menilai diri sendiri dan penilaian dari atasan. EPD menggunakan kompetensi sebagai penilaiannya.

GROWTH TRACK						
Growth Strategy and Execution						
Growth leadership that empowers people to deliver high-quality growth strategy and products						
Experimentation Process	Project Planning and Strategy	Delivery	Communication			
Effectively implement the proper experimentation process to enable current business about our customer and product	Effectively articulate growth decisions, thoughtfully prioritize customer problems and solutions	Deliver well-scoped experiment or product development work that meets goals, is on time and on budget, and delivered transparently	Share the right amount of information with the right people, at the right time, and format effectively			
1. Able to implement the minimum requirement to experiment so the result will not bias	Understands target customers and problems to solve for a specific stream	Effectively deliver and test simple product or MVP experiments close, through a small development team, using available tools and within the timeline	Communicates effectively to stakeholders when called upon, incorporate feedback into product work			
2. Understand the effective and efficient way of solving a customer/product problem	Able to follow standardized role of project management consistently	Effectively and consistently deliver complex products experiment through a large development team, with a significant amount of stakeholders and within the timeline	Communicate the experiments/launch/release releases with the wider team appropriately and with timeliness, enables good quality conversations			
3. Able to develop growth strategy roadmaps for an assigned single product or portfolio within a smaller experiment or focused stream	Proactively ensuring traceability of the project progress through continuous process review and refinement	Able to deliver experiments or product initiatives based on higher level roadmaps to achieve the target and within the timeline	Proactively share information, actively solicits feedback, and facilitates communication for multiple stakeholders			
4. Able to become the role model and influence the entire organization to implement the proper experimentation process	Consistently get updated about customer problems and alternative solutions	Able to manage major feature initiative(s) delivered by multiple teams, with a significant amount of stakeholders	Communicate complex experimentation/feature ideas effectively and with nuance, and establishes alignment within the wider organization			
5. Enactuate the entire company and gamers lay-in for a better experimentation process across the industry	Influence product strategies and vision to create a substantial positive impact on the whole company, across all regions and countries	Develop and execute a go-to-market strategy for a new product group in platform and meet the deadline	Influence outcomes at the highest level, moves beyond mere broadcasting, and sets best communication practices for others			
Domain Expertise						
Leveraging interdisciplinary skills to understand problems thoroughly, in order to design and develop experiment or product solutions						
Data	Software Engineering	Design and Research	Business			
Develop expertise in data analysis for hypothesis-driven and data-informed decision-making	Develop expertise in software engineering technologies for product development	Develop expertise in design and research for human-centered product development	Develop expertise in business for growth direction and vision			
1. Able to extract the data and analyze your product or experiment performance independently	Works effectively with Engineering teams and processes, following current best practices	Works effectively with Design and Research teams and processes, following current best practices	Understand business context of their job scope, proactively ensure their understanding on the purpose and impact of their work to business			
2. Develop research design for effective inference analysis from large set of data, to get meaning from it and get answer for complex problems scientifically	Makes informed decisions on well-scoped product features and prioritization questions, with guidance from engineering teams	Develops simple experiments in partnership with Design and Research teams	Understand business contexts broader than their job scope and keep themselves updated with those, ability to connect the dots			
3. Designs major new features and demonstrates a nuanced understanding of data	Designs major experiment or product development and demonstrates a nuanced understanding of software engineering technologies	Designs major experiment or product development based on a nuanced understanding of Design and Research practices	Implement higher understanding of the business and its operations for growth strategy and vision			
4. Set the standard for data-informed decision-making in the experimenting process and strategic roadmap for assigned product/objective	Sets the standard for technology-informed decision-making in the experimenting process and strategic roadmap for assigned product/objective	Sets the standard for research-informed decision-making in the experimenting process and strategic roadmap for assigned product/objective	Sets the standard for business-informed decision-making in the experimenting process and strategic roadmap for assigned product/objective based on his knowledge about economics, business theory and application			
5. Is an expert in data and product analytics. Is able to influence the company-level strategic roadmaps based on data insights	Is an expert in software engineering technologies. Is able to influence the company and define medium to longer term strategic initiatives through their domain expertise	Is an expert in research and design and build company-level strategic roadmaps based on research and customer insights	Is an expert in business. Is able to influence the company-level strategic roadmaps based on their business and economics knowledge			

Gambar 3. Growth Framework
Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)

Pada penilaian diri sendiri, karyawan diminta untuk melakukan pengukuran terhadap kemampuan saat ini. Setelah itu atasan akan menilai dengan menggunakan panduan kompetensi yang sama. Hasil dari pengukuran ini disebut dengan *cumulative points* seperti pada gambar 4.

Pada gambar 4 dapat dilihat setiap *level* memiliki jumlah *cumulative points* yang berbeda, semakin tinggi jumlahnya maka semakin tinggi level orang tersebut. Hasil ini kemudian didiskusikan kembali oleh panelis yang sudah ditunjuk oleh perusahaan. Periode penilaian kinerja dibagi dalam 2 periode, yaitu dilaksanakan pada bulan Februari dan Oktober. Penilaian kinerja ini untuk merefleksikan kinerja 6 bulan sebelumnya.

Berdasarkan studi dokumen dari hasil wawancara dengan pihak manajemen juga dikemukakan bahwa saat ini terdapat perbedaan pengukuran antara tim *corporate* dengan tim EPD.

MILESTONE POINTS			LEVELS			SUB-LEVELS		
Milestone	Points	Cummulative Points	Level	Approx. years of experience THIS LEVEL	Approx. years spent in THIS LEVEL	Cumulative Points Needed for THIS LEVEL	Sub Level	Points Needed to NEXT LEVEL
0	0	0						
1	1	1	1	0 - 0.5	0.5	5	1.1	5
2	2	3				10	1.2	5
3	3	6				15	1.3	5
4	6	12	2	0.5 - 1	0.5 - 1	20	2.1	5
5	8	20				25	2.2	5
						30	2.3	5
			3	1 - 1.5	1 - 1.5	35	3.1	6
						41	3.2	6
						47	3.3	6
			4	1.5 - 2	1.5 - 2	53	4.1	7
						60	4.2	7
						67	4.3	7
			5	2 - 3	1.5 - 2	74	5.1	8
						82	5.2	8
						90	5.3	8
			6	3 - 4	2 - 3	98	6.1	9
						107	6.2	9
						116	6.3	9
			7	4 - 5	3 - 4	125	7.1	10
						135	7.2	10
						145	7.3	10
			8	5 - 7	4 - 5	155	8.1	11
						166	8.2	11
						177	8.3	11
			9	7 - 10	5+	188	9.1	12
						200	9.2	12
						212	9.3	12
			10	10+	5+	224	10.1	13
						237	10.2	13
						250	10.3	13

EXAMPLE		
When you are at Milestone 1 for a Track, you have 1 point from that Track.		
If you reach Milestone for that Track, you will get 2 more points.		
Being at Milestone 2 for that Track, then, gives you 3 Cumulative Points that count toward your total.		

RULE OF THUMB		
To achieve a specific milestone, you have to demonstrate the 5Cs:		
- Conscious : having devoted intentional effort to this endeavor		
- Comfortable : without being overly stretched		
- Continuous : for a reasonable period of time		
- Consistent : reliably and evenly		
- Competency : meeting the criteria		
As a natural consequence, a team member does not achieve a milestone the first time they demonstrate relevant behaviors or tasks.		
Gather as much evidence as you can so it will help us to see whether you already showcase a particular milestone.		

Gambar 4. Level Growth Framework
 Sumber : Data Internal Perusahaan (2019)

b. Analisis Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara saat ini memang terdapat 2 metode pengukuran antara tim *Corporate* dengan tim EPD, hal ini dikarenakan ada perbedaan pandangan mengenai bagaimana kinerja diukur. Pandangan perusahaan terhadap apa yang diukur pada manajemen kinerja dapat dilihat pada lampiran 2 baris 78 dimana saat ini pengukuran masih berdasarkan perilaku dan kompetensi.

c. Analisis Hasil Survey

Menurut hasil kuesioner pada lampiran 7, salah satu nilai yang rendah dan membutuhkan *major improvement* adalah pada pernyataan “*Our organization has a fair system for evaluating an employee’s performance*”. Hal ini disebabkan oleh apa yang menjadi penilaian akhir kinerja individu adalah hanya berdasarkan pada perilaku dan kompetensi, sedangkan apa yang sudah dicapai berdasarkan sasaran unit, tidak digunakan sebagai faktor penilaian kinerja individu. Dengan begitu, pencapaian individu terhadap sasaran unit tidak berpengaruh terhadap penilaian kinerja individu.

d. Analisis Kesenjangan

Berdasarkan *checklist Aguinis* terdapat 1 kriteria yang tidak terpenuhi yaitu kriteria *standardization*. Manajemen kinerja yang ideal memerlukan proses atau alat yang dapat

mengevaluasi karyawan secara konsisten. Perbedaan objek yang diukur merupakan hal yang perlu diperbaiki oleh perusahaan.

4. Performance Management Review

a. Analisis Studi Dokumen

Setelah penilaian dilakukan, hasil akan diterima oleh karyawan dalam bentuk laporan. Laporan ini akan dipakai oleh atasan sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja dan rencana pengembangan. Selain itu di laporan ini juga terdapat nilai hasil dari penilaian kinerja namun masih dalam bentuk angka yang belum diterjemahkan kedalam indikator warna kinerja. Sebelum adanya pengumuman rating, terdapat tahapan kalibrasi yang dilakukan manajer tingkat atas untuk memastikan kinerja tim nya sudah sesuai panduan yang telah diberikan, proses kalibrasi dapat dilihat pada bab 5.1.

b. Analisis Hasil Wawancara

Berdasarkan hasil wawancara, yang dapat dilihat pada lampiran 1 baris 86 bahwa untuk memastikan *rating* yang diterima karyawan dapat diterima dan adil, terdapat proses kalibrasi yang melibatkan manajer tingkat atas untuk memastikan *rating* diberikan sesuai dengan panduan.

c. Analisis Hasil Survey

Berdasarkan hasil survey pada lampiran 7, terdapat tujuh dari empat belas indikator (pernyataan-pernyataan dalam kuesioner), menunjukkan skor yang cukup rendah. Dua lainnya di luar ketujuh indikator tersebut, menunjukkan hasil adanya kebutuhan *total improvements*, yakni pernyataan “*My individual performance is reflected in my compensation*” dan “*My pay is fair in relation to others who do the same type of work*”. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan merasa penilaian kinerja mereka tidak mencerminkan kompensasi yang diterima. Mereka belum mendapatkan informasi yang jelas mengenai dasar pemberian kompensasi yang diterima. Namun kompensasi menjadi hal yang umum dikeluhkan oleh karyawan setiap perusahaan.

d. Analisis Kesenjangan

Berdasarkan *checklist Aguinis*, proses ini dapat dikatakan ideal sesuai dengan karakteristik *acceptability & fairness*. Hal ini dapat dilihat pada studi dokumen dan hasil wawancara yang menyatakan adanya proses kalibrasi untuk memastikan *rating* yang diberikan sesuai dengan panduan yang telah dibuat.

5. Rekapitulasi Hasil Analisis Kesenjangan, Wawancara, dan Survey

Berikut merupakan hasil rekapitulasi berdasarkan *reality check* dari Aguinis (2013) dan *performance management questionnaire* dari Weiss & Hartle. Berdasarkan hasil analisis dari *reality check*, PT. XYZ secara garis besar memenuhi karakteristik yang ada. Untuk informasi lebih lengkap mengenai setiap karakteristik, dapat melihat ke lampiran.

Tabel 3. Rekapitulasi Hasil Wawancara, Survey, dan Analisis Kesenjangan

Tahapan	Wawancara	Survey	Analisis Kesenjangan
Performance Planning	Belum adanya <i>cascade down</i> terhadap sasaran, sasaran individu masih berdasarkan sasaran unit	3,1 (Memerlukan perbaikan minor)	Belum terpenuhinya kriteria <i>strategic congruence</i>
Performance Execution	Belum seluruh manajer melakukan umpan balik dengan konsisten	3,1 (Memerlukan perbaikan minor)	Belum terpenuhinya kriteria <i>openness</i>
Performance Assessment	Terdapat 2 perbedaan metode pengukuran	3,1 (Memerlukan perbaikan minor)	Belum terpenuhinya kriteria <i>standardization</i>
Performance Review	Adanya proses kalibrasi	2,7 (Memerlukan perbaikan major)	Sudah sesuai dengan <i>reality check</i> Aguinis

Sumber: Hasil Olah Data Penulis

Berdasarkan hasil *performance management questionnaire* dari Weiss & Hartle, *performance management* yang ada di PT. XYZ memiliki kesimpulan membutuhkan perbaikan minor. Apabila di-*breakdown* per tahapan proses, tahap *planning*, *execution*, dan *evaluation* memiliki kesimpulan membutuhkan perbaikan minor. Namun, untuk tahapan proses *review*, PT. XYZ perlu melakukan perbaikan major. Hal ini disebabkan oleh hasil skor yang didapat berada pada rentang 2.4 sd 2.7 di mana merupakan kategori memerlukan perbaikan major.

Analisis Arahan Strategi Bisnis dan Arahan Ideal Sistem Manajemen Kinerja

1. Arahan Strategi Bisnis

Tahun 2020 terdapat 5 hal yang menjadi target utama dari perusahaan yaitu :

- a. Menjadi *platform* yang terpercaya dan aman
 - 1) Pengurangan kecurangan DNPU (*Did Not Pick Up*) sebesar 90%
 - 2) Manipulasi 100% nomor handphone pengguna
 - 3) 40% pengguna yang terpilih mendapatkan asuransi pada produk utama
 - 4) Menjadi *platform* yang terpercaya dan aman sebesar 3 poin diatas kompetitor
- b. Meningkatkan keandalan pada pelayanan
 - 1) Meningkatkan 90% pengalaman pengguna dengan mengurangi 20% waktu pengiriman
- c. Menjadikan brand PT XYZ kuat dalam skala global
- d. Menjadi perusahaan yang berkelanjutan dalam keuangan
- e. Menjadi *platform* yang terdepan di pasar utama

Berdasarkan 5 arahan strategi bisnis di atas, jika dilakukan pendekatan teori Miles & Snow dapat dianalisis bahwa PT XYZ termasuk kedalam kategori strategi *analyzer*. Karakteristik dari tipe strategi *analyzer* adalah perusahaan beroperasi di dalam 2 tipe produk dan pasar, yaitu produk dan pasar yang stabil dan yang berubah-ubah. Hal ini dapat dilihat pada beberapa produk PT XYZ yang sudah stabil seperti layanan transportasi bro-motor, layanan keuangan digital bro-bayar, dan layanan antar

makanan bro-makan. Selain beroperasi pada pasar dan produk yang sudah lebih stabil, PT XYZ juga beroperasi pada pasar dan produk yang masih terus berubah seperti layanan menonton film berbayar bro-film dan layanan pembayaran permainan online bro-main. Jika dilihat secara struktur organisasi, tipe *analyzer* memiliki karakteristik organisasi *matrix*, hal ini sesuai dengan struktur organisasi PT XYZ dimana perusahaan membagi organisasi secara fungsi dan produk, 1 orang memiliki 2 atasan yaitu atasan dari organisasi fungsi dan produk.

Jika dilihat berdasarkan teori Schuler & Jackson dapat dikategorikan PT XYZ termasuk ke dalam kategori strategi peningkatan kualitas. Karakteristik dari strategi peningkatan kualitas ini adalah fokus terhadap kualitas dari produk atau pelayanan dan tidak terlalu fokus terhadap kuantitas. Jika dilihat pada 5 sasaran perusahaan, saat ini PT XYZ sangat fokus kepada peningkatan kualitas dari aplikasi, baik dari segi keamanan dan juga pelayanan. Banyaknya tindakan penipuan yang dilakukan oleh beberapa oknum pengemudi seperti menggunakan aplikasi tambahan untuk memanipulasi titik lokasi, melakukan teror terhadap penumpang membuat perusahaan menjadikan keamanan dan pelayanan menjadi prioritas utama untuk ditingkatkan. Secara kuantitas PT XYZ pada awal tahun 2020 mengumumkan penutupan beberapa layanan seperti layanan perbaikan rumah dan perbaikan mobil, hal ini memperkuat PT XYZ masuk kedalam kategori peningkatan kualitas, karena perusahaan saat ini tidak bertujuan untuk terus menambah layanan, namun sebaliknya mengurangi.

Apabila dilihat menurut teori Fombrun maka PT XYZ termasuk kedalam kategori beberapa produk di beberapa negara. Kategori ini dipilih karena saat ini PT XYZ sudah berada di beberapa negara di Asia yaitu Thailand, Vietnam, dan Singapura. Layanan yang ditawarkan oleh PT XYZ juga beragam seperti layanan transportasi, layanan antar makanan, layanan antar barang dan lain-lain.

Arahan Ideal Sistem Manajemen Kinerja Berdasarkan Strategi Bisnis PT XYZ

Berdasarkan analisis arahan strategi bisnis diatas, berikut merupakan arahan sistem manajemen kinerja sesuai dengan teori.

Tabel 4. Arahan Sistem Manajemen Kinerja

Teori	Kategori	Sistem Manajemen Kinerja
Miles & Snow	<i>Analyzer</i>	1. Sebagian besar prosedur terpusat pada proses 2. Identifikasi pada kebutuhan pelatihan dan kepegawaian 3. Evaluasi kinerja individu/kelompok/divisi 4. Sebagian besar membandingkan antar rentang waktu, beberapa membandingkan antar bagian
Schuler & Jackson	Peningkatan kualitas	Pengukuran kinerja merupakan gabungan antara individu dan kelompok dan sebagian besar jangka pendek dan fokus pada hasil
Fombrun dkk	Beberapa produk di beberapa negara	Penilaian berdasarkan beberapa tujuan seperti hasil investasi, keuntungan yang disesuaikan kepada produk dan negara

Kebutuhan Perancangan Sistem Manajemen Kinerja PT XYZ

Seperti yang dijelaskan sebelumnya didapatkan beberapa kesenjangan antara proses yang terjadi di lapangan dengan teori yang perlu diterapkan. Pertama mengenai sasaran individu yang belum selaras dengan sasaran unit dan organisasi, dimana sasaran individu sama persis dengan sasaran unit. Berdasarkan teori Miles & Snow bahwa PT XYZ termasuk kedalam kategori *analyzer*, dimana pada kategori ini perlu adanya evaluasi kinerja yang meliputi individu, kelompok, dan divisi. Maka dari itu perlu adanya penyesuaian antara sasaran organisasi, unit, dan individu sehingga setiap tim dan individu memiliki sasaran masing-masing yang selaras dengan sasaran organisasi.

Kesenjangan kedua mengenai penerapan *feedback* dan *coaching* yang belum dilakukan oleh semua atasan. Pada teori SHRM yang menjelaskan tentang manajemen kinerja tidak ada yang menyinggung secara detail terkait proses pemberian *feedback* dan juga *coaching*, akan tetapi hal ini sangat dibutuhkan mengingat atasan merupakan peran kunci untuk menjaga dan meningkatkan kinerja karyawan.

Kesenjangan ketiga adalah faktor penilaian kinerja yang hanya menggunakan perilaku sebagai indikator. Berdasarkan teori Schuler & Jackson dikemukakan bahwa pengukuran kinerja perlu fokus pada hasil juga. Maka dari itu perlu adanya gabungan antara hasil dengan perilaku sebagai indikator dalam penilaian kinerja.

Kesenjangan keempat terkait dengan kompensasi yang diterima oleh karyawan. Pada teori SHRM tidak ada penjelasan secara lengkap terkait hal ini, akan tetapi tetap perlu adanya peninjauan kembali terhadap kompensasi karyawan. Berdasarkan analisa diatas, berikut merupakan rangkuman kebutuhan sistem manajemen kinerja yang ditinjau dari kesenjangan yang terjadi di lapangan dengan teori SHRM :

Tabel 5. Rangkuman Penetapan Kebutuhan Sistem Manajemen Kinerja

Kesenjangan Antara Praktek dan Teori Sistem Manajemen Kinerja PT XYZ	Arahan Ideal Sistem Manajemen Kinerja Berdasarkan Strategi Bisnis PT XYZ	Kebutuhan Perancangan Perbaikan Sistem Manajemen Kinerja PT XYZ
Sasaran individu belum selaras dengan sasaran organisasi dan unit. Hal ini dikarenakan sistem OKR yang belum mencakup seluruh level, sehingga sebagian besar unit menggunakan OKR individu yang sama dengan OKR unit.	Penilaian berdasarkan beberapa tujuan seperti hasil investasi, keuntungan yang disesuaikan kepada produk dan negara	Penyesuaian antara sasaran organisasi, sasaran unit, dan sasaran individu
Dalam periode penilaian kinerja, tidak seluruh atasan melakukan proses <i>feedback</i> dan <i>coaching</i> yang dilakukan secara berkala, yakni sebulan sekali.	-	Pemantauan berkala atas pemberian <i>feedback</i> dan <i>coaching</i> yang dilakukan oleh atasan
Penilaian akhir kinerja individu adalah hanya berdasarkan pada perilaku, sedangkan apa yang sudah dicapai berdasarkan sasaran unit, tidak digunakan sebagai faktor penilaian kinerja individu.	Pengukuran kinerja merupakan gabungan antara individu dan kelompok dan sebagian besar jangka pendek dan fokus pada hasil	Penggabungan indikator hasil dan perilaku pada proses penilaian kinerja

Dengan begitu, pencapaian individu terhadap sasaran unit tidak berpengaruh terhadap penilaian kinerja individu

Karyawan merasa penilaian kinerja mereka tidak mencerminkan kompensasi yang diterima. Mereka belum mendapatkan informasi yang jelas mengenai dasar pemberian kompensasi yang diterima

Peninjauan kompensasi yang diterima oleh karyawan dan memberikan informasi aspek apa saja yang menjadi pertimbangan perusahaan dalam memberikan kompensasi

Sumber: Hasil Olah Data Penulis

KESIMPULAN DAN SARAN

Berikut merupakan kesimpulan untuk menjawab tujuan penelitian :

1. Terdapat 3 tahapan proses manajemen kinerja yang diterapkan di PT. XYZ yaitu penentuan tujuan yang akan dicapai, *performance review*, *performance calibration*, dan terakhir *performance discussion*.
2. Strategi bisnis diidentifikasi dengan menggabungkan beberapa teori yang kemudian dilakukan pemetaan terhadap arahan ideal sistem manajemen kinerja :
 - a. Pada teori Miles & Snow PT. XYZ di termasuk kedalam kategori *analyzer* dengan karakteristik perusahaan beroperasi di dalam 2 tipe produk dan pasar, yaitu produk dan pasar yang stabil dan yang berubah-ubah. Contoh produk yang sudah stabil adalah layanan transportasi bro-motor dan contoh produk yang berubah-ubah adalah layanan film berbayar bro-film. Strategi bisnis tersebut dapat menerapkan sistem manajemen kinerja yaitu sebagian besar prosedur terpusat pada proses, identifikasi pada kebutuhan pelatihan dan kepegawaian, evaluasi kinerja individu/kelompok/divisi, dan sebagian besar membandingkan antar rentang waktu, beberapa membandingkan antar bagian
 - b. Pada teori Schuler & Jackson, PT XYZ termasuk ke dalam kategori strategi peningkatan kualitas. Karakteristik dari strategi peningkatan kualitas ini adalah fokus terhadap kualitas dari produk atau pelayanan dan tidak terlalu fokus terhadap kuantitas. Hal ini dapat dilihat pada 5 sasaran perusahaan, saat ini PT XYZ sangat fokus kepada peningkatan kualitas dari aplikasi, baik dari segi keamanan dan juga pelayanan. Strategi bisnis tersebut dapat menerapkan sistem manajemen kinerja yaitu pengukuran kinerja merupakan gabungan antara individu dan kelompok dan sebagian besar jangka pendek dan fokus pada hasil
 - c. Pada teori Fombrun maka PT XYZ termasuk kedalam kategori beberapa produk di beberapa negara. Kategori ini dipilih karena saat ini PT XYZ sudah berada di beberapa negara di Asia yaitu Thailand, Vietnam, dan Singapura. Strategi bisnis tersebut dapat menerapkan sistem manajemen kinerja yaitu Penilaian berdasarkan beberapa tujuan seperti hasil investasi, keuntungan yang disesuaikan kepada produk dan negara

3. PT. XYZ sebaiknya melakukan beberapa perbaikan pada sistem manajemen kinerja antara lain:
 - a. Adanya workshop dan *campaign* mengenai penurunan OKR untuk setiap karyawan
 - b. Diadakan *townhall* setiap tahun mengenai pentingnya *coaching* dan *mentoring* kepada semua manajer
 - c. Aspek pencapaian kinerja sebagai salah satu yang perlu diukur dan tidak hanya fokus kepada perilaku untuk mencapai tujuan
4. Pedoman implementasi sistem manajemen kinerja yang dapat diterapkan PT XYZ sebagai berikut:
 - a. Menentukan tujuan (OKR) : Setiap karyawan harus memiliki tujuan yang harus dicapai, tidak hanya sebatas pencapaian tim saja
 - b. *1:1 Discussion* : Setiap manajer perlu menjaga rasa aman setiap anggota tim nya dan dilakukan secara berkala setiap bulan
 - c. *Performance Review* : Terdapat 5 skala penilaian yang harus diberikan manajer kepada anggota tim nya dan harus bersifat objektif
 - d. *Performance Calibration* : Proses penyamaan persepsi dari setiap manajer agar penilaian setiap karyawan di setiap divisi dapat dinilai secara objektif
 - e. *Performance Discussion* : Penyampaian nilai akhir dari kinerja karyawan.

Berikut merupakan beberapa hal yang dapat diperbaiki untuk penelitian mendatang :

1. Menambah jumlah narasumber dalam penelitian
2. Mencari lebih banyak sumber tentang bagaimana manajemen kinerja dilakukan di perusahaan lain

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Bethke-Langenegger, P. (2012). The differentiated workforce: Effects of categorization in talent management on workforce level. Unpublished working paper, No. 18. Switzerland: Department of Business Administration, University of Zurich.
- Boulton, C. (2010). *Google lost 200 employees to Facebook, the newer cool kid*. Retrieved April 13, 2012, from http://googlewatch.eweek.com/content/google_vs_facebook/google_lost_200_employees_to_facebook_the_newer_cool_kid_1.html
- Cascio, W. F. (2006). Global performance management systems. In I. Bjorkman & G. Stahl (Eds.), *Handbook of research in international human resources management* (pp. 176—196). London: Edward Elgar Ltd.
- Rogers, Z. (2008, March 26). *Facebook grabs another exec from Google*. Retrieved March 28, 2012, from <http://www.clickz.com/clickz/news/1705692/facebook-grabs-another-execgoogle/>
- Ulrich, D., Smallwood, N., & Ulrich, M. (2012). The leadership gap. *CFA Institute Magazine*, 23(1), 8-10.
- Weiss, Tracey B., Franklin Hartle. (1997). *Reengineering Performance Management*. Florida: St. Lucie Press.