

Study Of Employee Performance Appraisal Systems In Start-Up Companies

Studi Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Start-Up

Qatrin^{1*}, Prima Mulyasari²

Universitas Bakrie^{1,2}

qatrin.26@gmail.com¹, prima.kampus@gmail.com²

*Corresponding Author

ABSTRACT

This study examines the performance assessment methodology (FFG) of the FAZZ Financial Group. Qualitative phenomenological study In-depth interviews, participatory observation, and documentation of the FFG employee performance rating system collected data. The core informants of this research are the supervisors of the Human Operations department and five workers from each department who have worked from at least 2019 to 2021 to ensure that all informants have the same experience with the FFG employee performance appraisal system. Collaizi was used to analyse field notes and record interviews. This research uncovers various themes related to employee performance appraisal and changes in FFG processes and tools. The culture of agility at FFG influences employee performance appraisal systems, according to the study. To operate an efficient employee performance appraisal system, FFG needs more organisational support, employee engagement, and HR management competencies. This study offers a flow diagram of the FFG employee performance evaluation system and a proposed POPS HR management policy.

Keywords: Employee performance appraisal system, Agile, employee withdrawal, Organizational support, HR Competence

ABSTRAK

Penelitian ini mengkaji metodologi performance assessment (FFG) FAZZ Financial Group. Studi fenomenologi kualitatif. Wawancara mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi sistem peringkat kinerja karyawan FFG mengumpulkan data. Informan inti penelitian ini adalah supervisor departemen Human Operations dan lima pekerja dari masing-masing departemen yang telah bekerja setidaknya dari tahun 2019 hingga 2021 untuk menjamin bahwa semua informan memiliki pengalaman yang sama dengan sistem penilaian kinerja karyawan FFG. Collaizi digunakan untuk menganalisis catatan lapangan dan rekaman wawancara. Penelitian ini menemukan berbagai tema terkait penilaian kinerja karyawan dan perubahan dalam proses dan alat FFG. Budaya tangkas di FFG memengaruhi sistem penilaian kinerja karyawan, menurut penelitian tersebut. Untuk mengoperasikan sistem penilaian kinerja karyawan yang efisien, FFG membutuhkan lebih banyak dukungan organisasi, keterlibatan karyawan, dan kompetensi manajemen SDM. Penelitian ini menawarkan alur sistem evaluasi kinerja pegawai FFG dan usulan kebijakan pengelolaan SDM POPS.

Kata Kunci : Sistem penilaian kinerja karyawan, Agile, Keterlibatan karyawan, Dukungan organisasi, Kompetensi HR

1. Pendahuluan

Penilaian kinerja menilai dan meningkatkan kinerja karyawan (Locke dan Latham, 2019). Organisasi dapat merencanakan, menilai, dan mengevaluasi kinerja menggunakan banyak metode. Pertumbuhan organisasi bergantung pada penilaian kinerja (Patro, 2019). Penilaian kinerja memberikan data yang tepat tentang perilaku dan kinerja karyawan. Evaluasi kinerja adalah penilaian berkala terhadap efektivitas operasional organisasi, komponennya, dan karyawannya berdasarkan visi, tujuan, dan standarnya. Manajemen kinerja membutuhkan sistem evaluasi kinerja yang solid untuk mengukur output perusahaan.

Organisasi dapat mencapai tujuannya dengan mengoptimalkan kompetensi staf melalui penilaian kinerja. Kinerja karyawan akan sangat baik karena pekerja akan didorong

untuk meningkat setiap hari. Penilaian kinerja yang tidak efektif akan merugikan organisasi (Patro, 2019). ketidakpuasan staf, motivasi rendah, dan niat berpindah tinggi (Evita, Muizu, dan Atmojo, 2017). Oleh karena itu, setiap organisasi harus memilih pendekatan evaluasi kinerja terbaik untuk mencapai tujuannya.

Eksistensi perusahaan *startup* saat ini sedang mengalami perkembangan yang cukup pesat. Masyarakat Industri Kreatif Teknologi Informasi dan Komunikasi Indonesia (MIKTI), mencatat jumlah *startup* di Indonesia pada 2018 mencapai 992 *startup company*. Bahkan menurut data StartupRanking.com, pada tahun 2021 Indonesia menempati posisi lima besar di dunia dengan jumlah *startup* terbanyak di dunia, yaitu 2.236. *Startup* sendiri belum banyak didefinisikan secara jelas oleh ahli, namun pengertian yang berkembang saat ini adalah perusahaan yang baru saja didirikan dan berada dalam fase pengembangan serta penelitian untuk menemukan pasar yang tepat. Salah satu ke-khas-an dari perusahaan *startup* adalah berubah-ubahnya struktur organisasi dan target mengikuti kebutuhan perusahaan yang terus berkembang dan menyesuaikan tujuan perusahaan.

Fenomena berubah-ubahnya struktur organisasi juga terjadi pada FAZZ FINANCIAL GROUP (FFG), dimana organisasinya diawali dengan dikembangkannya salah satu produk yaitu PAYFAZZ pada tahun 2016. Berubah-ubahnya struktur ini juga sebagai imbas adanya penambahan produk dan berkembangnya perusahaan itu sendiri. Perubahan struktur organisasi, tujuan perusahaan, berikut target perusahaan yang mengikutinya, berimbas pula pada penentuan sistem penilaian kinerja karyawan. Sebagai perusahaan *startup* keberlangsungan perusahaan sejenis ini membutuhkan pengukuran kinerja yang mampu mengakomodir semua pihak agar termotivasi pada tujuan besar bersama demi keberhasilan organisasi (Feas et al, 2012). FFG saat ini telah membawahi lebih dari 4 (empat) produk dengan bentuk bisnis yang bermacam-macam pada industry *financial technology* serta beberapa departemen *share function* seperti *Legal, Finance, Marketing* dan *Operation* dan saat ini memiliki sekitar 400 (empat ratus) karyawan.

Perkembangan FFG yang cukup pesat termasuk pada struktur organisasinya dalam 4 (empat) tahun awal didirikan membawa konsekuensi tersendiri pada sistem penilaian kinerja karyawannya. Sejak tahun 2019 FFG telah melakukan 3 (tiga) kali perubahan model penilaian kinerja karyawannya yaitu metode *Objective and Key Results* (OKR) pada tahun 2019 - 2020 awal, dan pada tahun 2020 akhir diubah menjadi *Performance Appraisal 360degree feedback* dengan *tools Google Form*. Kemudian pada awal tahun 2021, POPS mengganti penilaian kinerja dengan *Key Performance Indicator* (KPI) dengan nama *Individual Performance Plan* (IPP) yang mengadaptasi alur *cascading bottom-up* yang berlaku hingga saat penelitian ini dilakukan. Fenomena perubahan ini merupakan bagian dari proses evaluasi yang selalu disesuaikan dengan kebutuhan dan perkembangan organisasi.

Problematika pemilihan penilaian kinerja karyawan juga terjadi pada perusahaan *startup* lain. Salah satunya adalah di PT. Gojek Indonesia. Saat ini PT. Gojek Indonesia menggunakan Metode Skala Grafik dan Metode *Electronic Performance Monitoring*, namun kedua metode ini menerima banyak kritikan dari pegawainya dikarenakan terlalu menitikberatkan pada penilaian pelanggan atas penilaian *driver* dimana penilaian tersebut sangat bersifat subjektif, selain itu, *driver* juga mengatakan bahwa penilaian kinerja secara elektronik saja tanpa turun langsung ke lapangan membuat penilaian kinerja kurang objektif dan adil bagi *driver*.

PT Atrium Propugnatorum Teknika (PT. APT) adalah *startup* IT Indonesia. PT. APT berpendapat bahwa prosedur penilaian kinerja yang ada saat ini tidak sesuai karena jumlah data yang harus diproses cukup banyak dan memakan waktu lama, bahkan jika SDM di area tersebut hanya memiliki sedikit personel. Organisasi juga kekurangan kemampuan dan parameter personel. Penelitian ini menunjukkan bahwa PT. APT dapat secara otomatis mengevaluasi kinerja karyawan menggunakan data bisnis untuk memenuhi standar

perusahaan. Berdasarkan jawaban PT APT, sistem penilaian kinerja ini memenuhi tujuan pemantauan kinerja perusahaan. Memperbarui kompetensi dan pengaturan agar sesuai dengan situasi eksternal dan internal perusahaan akan mengoptimalkan arsitektur sistem ini.

Fenomena proses sistem penilaian kinerja karyawan dan perubahannya menjadi topik yang butuh pengkajian lebih dalam untuk mengetahui efektifitas dari sebuah system penilaian kinerja dengan mengetahui tujuan dan pertimbangan pembuat kebijakan pengelola SDM di FFG dengan makna pengalaman yang dirasakan karyawan terkait proses dan perubahan metode dan *tools* penilaian kinerja karyawan yang terjadi di FFG. Bagaimana pertimbangan pembuat kebijakan pengelola SDM di FFG dalam membuat dan menjalankan sistem penilaian kinerja dan bagaimana pengalaman dan interpretasi dari karyawan sebagai objek penilaian kinerja tersebut terhadap sistem penilaian kinerja yang dijalankan serta perubahan demi perubahan metode dan *tools* penilaian kinerja di FFG menjadi topik yang menarik untuk diteliti lebih lanjut untuk mengetahui secara mendalam fenomena yang terjadi dalam sistem penilaian kinerja karyawan pada perusahaan *startup* itu sendiri dan faktor-faktor penting yang dibutuhkan untuk menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan yang efektif di perusahaan *startup*.

Karena kendala keuangan, studi Maula Nurkholifatul (2021) menemukan bahwa organisasi *startup* berjuang untuk mengelola kinerja tim dan meningkatkan keterampilan. Oleh karena itu, pendekatan *startup* menggabungkan pelatihan yang dipimpin oleh pendiri, pelatihan yang dipimpin oleh ahli, dan penciptaan pengetahuan. Sinergi, produk, proses, inovasi manajemen, komunikasi, budaya, pengalaman, teknologi informasi, keterampilan inovasi, keterampilan fungsional, dan keterampilan implementasi adalah 11 elemen penentu kesuksesan *start-up* digital dalam kajian Rudi Hardiansyah, Dodie Tricahyono (2019). Temuan menunjukkan bahwa 10 dari 11 variabel yang dievaluasi memengaruhi kesuksesan *startup* digital. Teknologi informasi tidak masalah. Penelitian ini mengidentifikasi 12 faktor problematik dalam adopsi Agile berdasarkan analisis Sujono Sujono, Mukhamad Andri Setiawan, dan Kholid Haryono (2020). Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana proses penilaian kinerja karyawan berikut perubahan-perubahan yang terjadi serta pertimbangan dari Pengelola Sumber Daya Manusia di FFG yang melatarbelakangi setiap keputusan terhadap sistem penilaian kinerja karyawan itu sendiri, sekaligus mengetahui pengalaman dan makna yang dirasakan oleh individu (karyawan) terhadap perubahan dan proses dari sistem penilaian kinerja karyawan di FAZZ FINANCIAL GROUP (FFG) sehingga diketahui faktor penting yang mempengaruhi terlaksananya sistem penilaian kinerja karyawan yang efektif di FFG.

2. Tinjauan Pustaka

Manajemen Sumber Daya Manusia

Hasibuan (2014) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai ilmu dan seni mengelola hubungan dan tenaga kerja untuk mencapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Armstrong (2009) mencatat bahwa manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, manajemen kinerja, pembelajaran, dan pengembangan. Manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengaturan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, menurut Rivai dan Sagala (2013).

Terlepas dari keunggulan teknologi informasi, uang, dan material, organisasi tidak dapat memenuhi tujuannya tanpa sumber daya manusia (Handoko, 2008). Pengelolaan sumber daya manusia memiliki empat tujuan operasional: tujuan masyarakat dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak berdampak negatif terhadap masyarakat; tujuan organisasi dalam memberikan kontribusi terhadap pemanfaatan organisasi secara keseluruhan; tujuan fungsi dalam menjaga kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya

manusia di setiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal; dan tujuan pribadi. Pemenuhan tujuan pribadi memotivasi dan mempertahankan karyawan (Hasibuan, 2014).

Menurut Hasibuan (2014), sumber daya manusia merencanakan tenaga kerja untuk memenuhi tuntutan dan tujuan organisasi. Selain itu, mengatur semua personel memerlukan pendefinisian pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian kekuasaan, integrasi, dan koordinasi di dalam bisnis. Kemudian pengarahan untuk memotivasi orang agar bekerja secara kolaboratif dan efisien untuk memenuhi tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Kontrol menjamin bahwa staf mematuhi peraturan perusahaan dan bekerja sesuai jadwal. Pendidikan dan pelatihan meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan kemampuan pekerja lainnya. Kemudian, pekerja mendapatkan uang atau produk sebagai imbalan atas pekerjaannya. Integrasi penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia karena menyatukan dua kepentingan yang saling bertentangan; pemeliharaan adalah kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar tetap bekerja sama sampai pensiun; disiplin adalah yang terpenting dan kunci untuk mencapai tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit untuk mencapai hasil yang maksimal; dan pemecatan adalah pemberhentian seseorang. Karyawan, perusahaan, kontrak kerja, pensiun, dan faktor lainnya dapat menyebabkan pemecatan (Hasibuan, 2014).

Kinerja

Kinerja organisasi sangat penting. Perkembangan suatu organisasi tergantung pada kinerja karyawan. Oleh karena itu, kinerja memastikan bahwa tindakan dan hasil karyawan sesuai dengan tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, kinerja menunjukkan tugas atau pelaksanaan pekerjaan. Kinerja adalah seberapa baik personel melaksanakan pekerjaan pemimpin atau industri (Tampubolon, 2014). Kinerja dapat didefinisikan sebagai aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan seseorang (Supardi, 2013). Mangkunegara (2012) menegaskan bahwa kinerja pegawai adalah kualitas dan jumlah pekerjaan yang dilakukan pegawai sesuai dengan kewajibannya. Menurut definisi ini, kinerja pekerja diawasi oleh seorang penyelia atau pemimpin dan didukung oleh organisasi.

Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja melacak kontribusi individu dan kinerja terhadap tujuan organisasi, mengidentifikasi kekuatan dan bidang untuk pertumbuhan, dan mengevaluasi apakah tujuan organisasi terpenuhi atau dimanfaatkan untuk perencanaan dan pengembangan di masa depan. Praktik penilaian kinerja telah membuat organisasi tidak mendapatkan keunggulan kompetitif yang mereka butuhkan saat ini lebih dari sebelumnya (Manuh et al., 2016). Obsesi organisasi terhadap sistem peringkat rahasia membuat proses evaluasi menjadi tidak sistematis dan rentan terhadap bias manusia (Iqbal et al., 2019).

(Dessler, 2016) menyatakan bahwa banyak perusahaan melihat penilaian kinerja secara eksklusif sebagai alat evaluatif, menghilangkan potensinya untuk membantu karyawan tumbuh dan berkembang melalui pelatihan, pembinaan, konseling, dan umpan balik. Organisasi memprioritaskan perekrutan, pelatihan, dan administrasi gaji di atas tinjauan kinerja. Organisasi menempatkan gerobak di depan kuda, menghambat kemajuan individu dan organisasi yang berarti (Warokka dan Moorthy, 2012). Menurut (Mondy dan Noe, 2016), temuan penilaian kinerja akan menyoroiti persyaratan pelatihan, oleh karena itu organisasi tidak boleh fokus pada pelatihan tanpa penilaian kinerja. Organisasi harus lebih fokus pada penilaian kinerja. Penilaian kinerja membantu karyawan merencanakan tujuan dan masalah di masa depan, menurut (Dessler, 2016). Elemen kinerja mengukur kinerja. Menurut (Jackson et al, 2011), kriteria kinerja menganalisis kinerja individu, tim, atau unit kerja. Perusahaan dapat mengevaluasi karyawan dan penugasan menggunakan kepribadian, perilaku, dan hasil objektif.

Menurut (Wibowo, 2014), penilaian kinerja dapat digunakan untuk membawa perubahan, termasuk budaya perusahaan, membuat tujuan, maksud, dan tujuan untuk waktu berikutnya, menetapkan harapan yang tidak dapat dicapai individu, dan memecat setelahnya. hari, menggambarkan bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi, meninjau kinerja masa lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan menghubungkan remunerasi, melobi penilai untuk kepentingan politik, dan bahkan akhir yang meragukan, mendapatkan kesenangan khusus, menyepakati tujuan pembelajaran, mengidentifikasi dan membangun kekuatan, mengidentifikasi dan menghilangkan kelemahan, membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah penilaian. Dessler (2014) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai membandingkan kinerja karyawan saat ini dan sebelumnya terhadap kriteria kinerja. Penilaian kinerja selalu terdiri dari tiga langkah: menentukan standar kerja, mengukur kinerja karyawan relatif terhadap standar (biasanya dengan peringkat), dan memberikan komentar untuk membantu peningkatan individu.

Beberapa tujuan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2016) adalah untuk mengetahui tingkat keahlian dan kemampuan kerja setiap pegawai secara berkala, yang dapat dijadikan tolak ukur perencanaan di bidang sumber daya manusia. , terutama meningkatkan kondisi kerja, kualitas kerja, dan kerja yang dihasilkan; dijadikan tolak ukur dalam mengembangkan pegawai secara optimal sehingga pegawai dapat diarahkan untuk mencapai jenjang dan perencanaan karir, serta promosi. Penilaian kinerja meningkatkan kinerja karyawan dengan mendorong mereka untuk bekerja lebih banyak, mengembangkan sumber daya manusia, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan serta potensi setiap orang, menurut Mondy dan Noe (2016). Dengan memberikan remunerasi yang adil, manajemen dan pekerja dapat memaksimalkan manfaat dan potensi individu tersebut. Penilaian kinerja menunjukkan siapa yang paling berkontribusi terhadap pertumbuhan perusahaan. Kompensasi yang adil berdasarkan kinerja atau kontribusi setiap karyawan terhadap perusahaan, program peningkatan produktivitas kerja karyawan, kekuatan dan kelemahan karyawan, dan potensi manajemen perusahaan dalam menyusun program peningkatan kinerja perusahaan, program kepegawaian yang berguna dalam menyusun program kepegawaian, seperti promosi, rotasi , dan mutasi, serta perencanaan karir karyawan, menghindari diskriminasi dan kolusi dalam perekrutan.

Metode Penilaian Kinerja

Menurut (Dessler, 2016), ada beberapa metode penilaian kinerja karyawan yang umum digunakan oleh perusahaan yaitu:

- a. Metode *Rating Scale*, adalah pendekatan penilaian yang paling sederhana. Skala ini mengevaluasi kinerja karyawan.
- b. Metode *Checklist*, adalah pendekatan evaluasi kinerja berdasarkan persyaratan pekerjaan "ya" atau "tidak" departemen SDM.
- c. Metode *Critical Incident Metode*, adalah cara untuk mengukur perilaku atau kejadian kritis yang baik dan negatif. Pendekatan ini mengharuskan evaluator atau manajer untuk mencatat setiap perilaku bawahan, baik yang menguntungkan maupun yang buruk.
- d. Metode *Essay*, adalah pendekatan penilaian yang paling sederhana. Dalam pendekatan esai ini, penilai menggambarkan kekuatan, kekurangan, kecerdasan, kehadiran, sikap, efisiensi kerja, perilaku, karakter, dan potensi bawahannya.
- e. Metode *Ranking*, adalah sistem peringkat yang membandingkan karyawan. Karyawan diberi peringkat dari yang terbaik hingga yang terburuk.
- f. *Behaviorally Anchor Rating Scale* (BARS), adalah sistem evaluasi kinerja yang menggunakan kejadian krusial dan peringkat terukur untuk menentukan kinerja yang sangat baik dan buruk.

- g. *Management by Objectives (MBO)*, Setiap karyawan memiliki tujuan tertentu yang sering dinilai. *Objective and Key Results (OKR)* adalah strategi untuk menetapkan dan mengukur tujuan.
- h. *Key Performance Indicator (KPI)*, dimana menurut Banerjee dan Buoti (2012) mendefinisikan KPI sebagai skala, indikator kuantitatif dari kinerja organisasi yang digunakan untuk mencapai tujuan.

Studi Fenomenologi

Penelitian ini akan melakukan studi fenomenologi terhadap proses dan perubahan sistem penilaian kerja karyawan di FFG yang terjadi pada periode 2019 -2021. Metode penilaian kinerja yang digunakan adalah *Objective and Key Result (OKR)*, *360degree feedback* dan *Key Performance Indicator (KPI)*. Dalam penelitian ini, peneliti akan memaknai pengalaman karyawan atas proses dan perubahan metode dan *tools* pada sistem penilaian kerja yang berubah – ubah di FFG dan mengkomparasikan dengan tujuan/ pertimbangan dari POPS sebagai pengelola SDM di FFG atas proses dan perubahan sistem penilaian kinerja itu sendiri sehingga penelitian ini dapat memberikan gambaran secara utuh atas fungsi sistem penilaian kinerja karyawan di FFG. Penelitian ini menggunakan fenomenologi fokus intersubjektivitas Alfred Schutz. Fenomenologi Schutz berpandangan bahwa kehidupan sosial membutuhkan pemahaman tindakan, wacana, dan interaksi (Mulyana, 2001).

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan fenomenologi kualitatif. Penelitian kualitatif adalah berpikir secara sistematis untuk mengidentifikasi kebenaran guna menjawab permasalahan penelitian dengan terus menerus menerapkan kegiatan inkuiri alami untuk menyusun prinsip, gagasan, teori ilmiah, atau model yang berkaitan dengan subjek yang akan diteliti, menurut Suwarma (2015). Penelitian ini menggunakan fenomenologi untuk melakukan penelitian mendalam. Ini mengeksplorasi pengalaman karyawan dan motivasi pembuat kebijakan untuk sistem reformasi kinerja. Penelitian kualitatif fenomenologi menggambarkan fenomena tanpa memodifikasi data. Teknik ini mengkaji item secara keseluruhan. Metode ini menekankan pendekatan yang komprehensif dan non-parsial dalam memahami suatu hal.

Menurut Creswell (2015), penelitian kualitatif memungkinkan peneliti untuk mencari dan menerapkan kebenaran secara ilmiah tanpa harus menyusun instrumen penelitian seperti survei temuan penelitian atau menguji asumsi kebenaran tentang instrumen yang akan mereka gunakan. Studi ini akan mengamati dan mewawancarai informan yang terlibat langsung dengan sistem evaluasi kinerja karyawan FFG. Untuk memahami kejadian, pengamatan dan wawancara akan dianalisis secara rinci. Observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi mengumpulkan data.

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil penelitian

Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

Proses penilaian kinerja karyawan di FFG mulai dilakukan pada tahun 2019, dimana sebelumnya, penilaian kinerja karyawan hanya dilakukan secara informal dan *subjective* dari kacamata *founder FFG*. Sejak mulai diterapkan proses penilaian kinerja karyawan, POPS berupaya mengimplementasikan penilaian kinerja yang ideal dan sesuai dengan *sequence*. Seiring dengan berkembangnya FFG, penerapan sistem penilaian kinerja karyawan mengalami beberapa kali penyesuaian, baik dari segi metode dan *tools* maupun dalam proses penilaiannya itu sendiri.

Proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan di FFG pada kurun waktu 2019 – 2021 mengalami perubahan alur *cascading/turunan* dalam tahap perencanaan penilaian kinerja. Pada awalnya, POPS mengadaptasi penilaian kinerja yang mengadaptasi alur *cascading Top - Down* seperti yang dilakukan oleh perusahaan- perusahaan pada umumnya namun dari hasil evaluasi yang dilakukan, POPS memutuskan untuk mengubah alur penilaian kinerja menjadi *Bottom - Up* sebagai adaptasi terhadap kultur di FFG.

Berdasarkan hasil wawancara, berikut adalah hasil penelitian untuk mengetahui tujuan dari POPS dan makna yang ditangkap oleh karyawan atas proses sistem penilaian kinerja perusahaan secara keseluruhan pada periode 2019 -2021.

Pada tahap ini peneliti telah mengorganisir semua data dan membuat tema-tema yang muncul dari hasil wawancara dan observasi. Kemudian peneliti membaca seluruh tema level yang ada, membandingkan dan mencari persamaan diantara tema level 1 tersebut dan akhirnya mengelompokkan tema level 1 ke tema level 2, selanjutnya tema level 2 yang memiliki kesamaan inti digabungkan dalam sebuah kluster tema. Berikut adalah kluster tema yang dihasilkan:

Tabel 1. Tema Level 1 dan 2 – Sistem Penilaian Kinerja

Tema Level 1	Tema Level 2
Penting untuk perkembangan perusahaan	Penilaian kinerja penting untuk perkembangan perusahaan
Menjadi perusahaan yang <i>settle</i>	Produktivitas dan evaluasi kinerja
Target perusahaan lebih jelas	Perbedaan prioritas dari level korporasi dan level manajerial
Alat evaluasi dan monitoring kinerja	Alur penilaian kinerja
Karyawan bekerja lebih fokus	Penerapan kompensasi
Metode penilaian yang <i>hype</i> di <i>startups</i>	Kultur perusahaan <i>startup</i>
Karyawan tidak memahami dasar pemilihan metode penilaian kinerja	Fungsi penilaian kinerja tidak optimal
Level fungsional tidak paham detail <i>jobdesc</i> bawahan	Pemberian <i>feedback</i> penilaian kinerja kepada karyawan
Praktek penilaian kinerja <i>startup</i>	Keterlibatan karyawan
Praktek penilaian kinerja yang ideal	Penilaian kinerja tidak dilakukan secara berurutan
Karyawan mengisi indikator dan penilaian sendiri	Adaptasi metode dari perusahaan sejenis
Diskusi dengan manager untuk pengisian indikator dan penilaian akhir	
<i>Bottom up cascade</i> lebih efektif	
Kompensasi tidak disepakati di awal	
<i>Punishment</i> tidak diterapkan	
Kenaikan gaji sesuai penilaian kinerja	
POPS info kompensasi ke masing-masing manager untuk disampaikan ke karyawan	
Target perusahaan dinamis	
Kenaikan gaji dianggap rata oleh karyawan	
Kompensasi bukan motivasi kerja	
Kompensasi dianggap <i>fair</i> oleh karyawan	
<i>Monitoring</i> dilakukan level fungsional	
Penilaian kinerja tidak meningkatkan produktivitas	

Tema Level 1	Tema Level 2
Karyawan mendapat pekerjaan diluar <i>jobdesc</i>	
Penilaian kinerja dilihat dan diisi saat akhir periode penilaian	
Mengisi penilaian kinerja menambah pekerjaan	
<i>Feedback</i> merupakan tujuan penilaian kinerja	
<i>Feedback</i> untuk penentuan <i>training</i> yang diperlukan karyawan	
<i>Feedback</i> seharusnya dilakukan oleh level fungsional	
<i>Feedback</i> tidak dilakukan	
Karyawan menganggap wajar jika tidak ada <i>feedback</i>	
Kebijakan belum <i>settle</i>	
Perusahaan <i>agile</i> , bergerak cepat	
Karyawan tidak melakukan <i>follow up</i> untuk menanyakan hasil penilaian	
Penilaian kinerja bukan prioritas	
Level korporasi/ <i>founder</i> tidak berpengalaman di bidang MSDM	
POPS belum berperan maksimal	
Dibutuhkan konsistensi level atas sampai bawah	
Penilaian kinerja tidak dilakukan secara berurutan	
Penilaian kinerja bertujuan untuk melihat <i>effort</i> karyawan, tidak hanya <i>result</i>	

Daftar Klaster Tema

1. Tujuan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan
2. Faktor Pemilihan Metode & *Tools* Penilaian Kinerja Karyawan
3. Proses penilaian kinerja karyawan di FFG
4. Hambatan proses penilaian kinerja karyawan
5. Implikasi proses penilaian kinerja

Tabel 2. Matrix Tema - Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

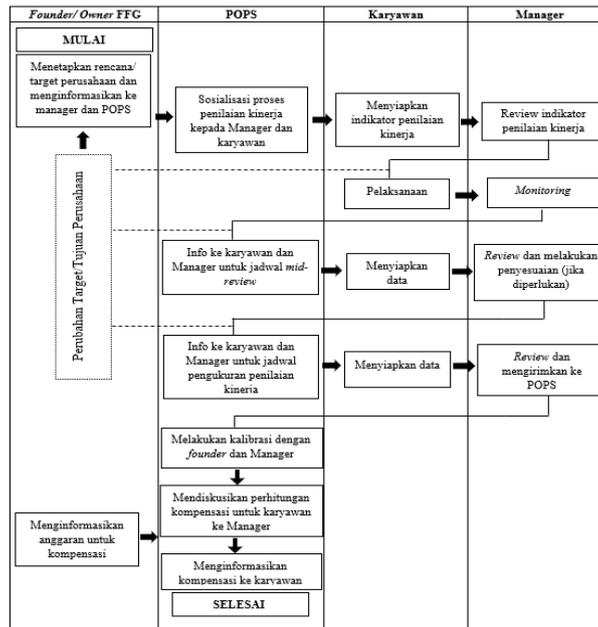
No	Sub Tema	Kategori
Tema 1. Tujuan Penerapan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan		
1	Penilaian kinerja penting untuk perkembangan perusahaan	Penting untuk perkembangan perusahaan Menjadi perusahaan yang <i>settle</i> Target perusahaan lebih jelas
2	Produktivitas dan evaluasi kinerja	Alat evaluasi dan monitoring kinerja Karyawan bekerja lebih fokus
Tema 2. Faktor Pemilihan Metode & <i>Tools</i> Penilaian Kinerja Karyawan		
1	Praktek penilaian kinerja yang ideal	Praktek penilaian kinerja yang ideal Praktek penilaian kinerja yang tidak ideal

No	Sub Tema	Kategori
		Penilaian kinerja bertujuan untuk melihat <i>effort</i> karyawan, tidak hanya <i>result</i>
2	Adaptasi metode dari perusahaan sejenis	Metode penilaian yang <i>hype</i> di <i>startups</i>
Tema 3. Proses penilaian kinerja karyawan di FFG		
1	Alur penilaian kinerja	Karyawan mengisi indikator dan penilaian sendiri Diskusi dengan manager untuk pengisian indikator dan penilaian akhir <i>Bottom up cascade</i> lebih efektif <i>Monitoring</i> dilakukan level fungsional
2	Penerapan kompensasi	Kompensasi tidak disepakati di awal Punishment tidak diterapkan Kenaikan gaji sesuai penilaian kinerja POPS info kompensasi ke masing-masing manager untuk disampaikan ke karyawan Target perusahaan dinamis Kenaikan gaji dianggap rata oleh karyawan Kompensasi bukan motivasi kerja Kompensasi dianggap <i>fair</i> oleh karyawan Punishment tidak diterapkan
3	Pemberian <i>feedback</i> penilaian kinerja kepada karyawan	<i>Feedback</i> merupakan tujuan penilaian kinerja <i>Feedback</i> untuk penentuan training yang diperlukan karyawan <i>Feedback</i> seharusnya dilakukan oleh level fungsional <i>Feedback</i> tidak dilakukan Karyawan menganggap wajar jika tidak ada <i>feedback</i> <i>Feedback</i> untuk penentuan training yang diperlukan karyawan
Tema 4. Hambatan proses penilaian kinerja karyawan		
1	Perbedaan prioritas dari level korporasi dan level manajerial	Level fungsional tidak paham detail <i>jobdesc</i> bawahan Penilaian kinerja bukan prioritas Level korporasi/ <i>founder</i> tidak berpengalaman dibidang MSDM
2	Kultur <i>startup</i> perusahaan	Dibutuhkan konsistensi level atas sampai bawah Praktek penilaian kinerja <i>startup</i> Karyawan mendapat pekerjaan diluar <i>jobdesc</i> Kebijakan belum <i>settle</i> Perusahaan <i>agile</i> , bergerak cepat
3	Keterlibatan karyawan	mengisi penilaian kinerja menambah pekerjaan Karyawan tidak memahami dasar pemilihan metode penilaian kinerja karyawan tidak melakukan <i>follow up</i> untuk menanyakan hasil penilaian
4	Kompetensi POPS	POPS belum berperan maksimal
Tema 5. Implikasi proses penilaian kinerja		
1	Fungsi penilaian kinerja	Penilaian kinerja tidak meningkatkan produktivitas

No	Sub Tema	Kategori
	tidak maksimal	Penilaian kinerja dilihat dan diisi saat akhir periode penilaian
		Penilaian kinerja tidak dilakukan secara berurutan

Proses Penilaian Kinerja karyawan di FFG

Dalam hasil wawancara mengenai sistem penilaian kinerja di FFG, peneliti menemukan beberapa kata kunci yang berkaitan dengan alur penilaian kinerja, pemberian kompensasi dan pemberian *feedback* penilaian kinerja kepada karyawan. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan *Head of People Opration* dan juga karyawan, peneliti juga membuat bagan alur proses penilaian kinerja karyawan untuk memahami secara sistematis penilaian kinerja karyawan di FFG.



Gambar 1. Bagan Alur Proses Penilaian Kinerja Karyawan di FFG

Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Karyawan untuk mencapai Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif

Dalam upaya untuk dapat bersaing di pasar, sebuah perusahaan harus secara berkelanjutan menerapkan strategi bisnis yang kompetitif. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan asset perusahaan yang fundamental dalam melakukan kegiatan bisnisnya. Perusahaan harus dapat menjaring SDM yang berkualitas dan mengembangkan kemampuan serta keahlian SDM yang dimilikinya untuk memaksimalkan perannya dalam merumuskan dan mempraktekkan strategi bisnis yang kompetitif. Keunggulan persaingan bisnis perusahaan harus didukung dengan pengelolaan SDM yang tepat dan strategis.

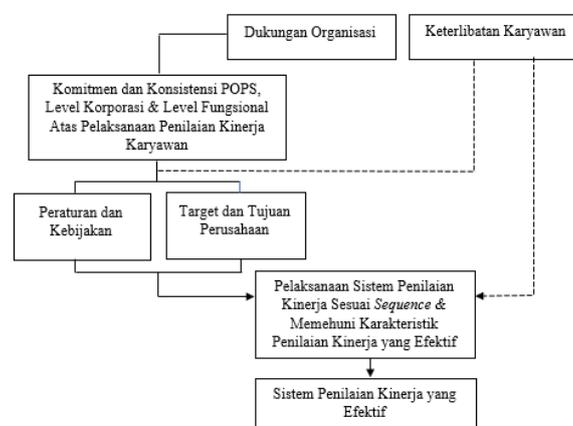
Penelitian yang dilakukan oleh Mesra B. SE., MM (2011) memasukkan empat variabel praktek manajemen sumberdaya manusia strategis, yaitu (1) seleksi, (2) pelatihan, (3) pemberdayaan dan (4) penilaian kinerja. Metode manajemen sumber daya manusia strategis termasuk pemilihan staf, pelatihan, pemberdayaan, dan tinjauan kinerja sangat penting, menurut analisis rute. Kinerja karyawan secara langsung dan dramatis berdampak pada kinerja perusahaan/organisasi. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen perusahaan atau organisasi harus memprioritaskan kinerja staf untuk meningkatkan kinerja.

Dari hasil analisis data penelitian yang dilakukan, POPS sudah melakukan upaya-upaya pengimplementasian sistem penilaian kinerja yang efektif untuk karyawan di FFG. Namun dalam prosesnya menemui hambatan-hambatan yang berdampak pada proses penilaian

kinerja karyawan yang dilakukan. Dalam hasil penelitian ditemukan bahwa terdapat beberapa hambatan FFG dalam mengimplementasikan penilaian kinerja karyawan yang efektif yaitu adanya perbedaan prioritas yang dimiliki oleh fungsi korporasi dan level fungsional, kultur perusahaan *startup*, kurangnya keterlibatan karyawan, dan kompetensi yang dimiliki POPS sebagai pengelola SDM di FFG. Hambatan ini nyatanya berpengaruh secara signifikan kepada proses penilaian kinerja karyawan dimana tahapan-tahapan dalam proses penilaian kinerja karyawan pada akhirnya tidak dilakukan sesuai *sequence* dan karakteristik penilaian kinerja yang efektif dalam setiap tahap juga tidak terpenuhi. Penilaian kinerja karyawan yang tidak memperhatikan tahapan yang harus dilaksanakan secara runut menyebabkan fungsi dari penilaian kinerja itu sendiri tidak tercapai dan mempengaruhi keefektifannya dalam mendukung perkembangan karyawan dan perusahaan.

Penilaian kinerja yang efektif membutuhkan peran yang maksimal dari semua anggota organisasi, termasuk diantaranya level korporasi, pengelola SDM, level fungsional dan karyawan sendiri. Dalam penelitian ini, peneliti melihat sistem penilaian kinerja karyawan belum sepenuhnya dipahami sebagai sistem yang akan berpengaruh pada pencapaian tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil analisis data diketahui dukungan organisasi masih belum cukup untuk menjalankan penilaian kinerja yang efektif. Peneliti melihat adanya kesenjangan dalam setiap level dalam organisasi yang bertujuan untuk mendukung implementasi proses penilaian kinerja di FFG. Mathis dan Jackson (2001) mendefinisikan dukungan organisasi sebagai pelatihan, peralatan, harapan, dan tim kerja yang efektif. Sumber-sumber dukungan ini berkisar dari yang ekstrinsik (keuangan) seperti gaji, tunjangan, bonus, dan sebagainya hingga yang intrinsik seperti perhatian, pujian, penerimaan, keakraban, pengetahuan, pengembangan diri, dan sebagainya.

Dukungan organisasi yang dimaksud dalam penelitian ini mempunyai bentuk komitmen dan konsistensi POPS, level korporasi dan level fungsional/*manager* dalam menerapkan target, tujuan, kebijakan dan peraturan yang ada dalam perusahaan sehingga implemetasi penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara bertahap. Dukungan organisasi juga diwujudkan dengan adanya keterlibatan karyawan baik dalam kontribusinya pada penetapan kebijakan, peraturan, tujuan dan target perusahaan, maupun keterlibatan karyawan secara langsung dalam mengimplementasikan proses penilaian kinerja karyawan sesuai dengan tahapannya. Peran dukungan organisasi dalam implementasi penilaian kinerja karyawan yang efektif dalam penelitian ini digambarkan dalam bagan berikut:



Gambar 2. Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Karyawan untuk Mencapai Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif

Komitmen dan konsistensi atas pelaksanaan penilaian kinerja karyawan di FFG diwujudkan dalam peraturan dan kebijakan serta target dan tujuan perusahaan. Peraturan dan kebijakan harus mencerminkan upaya perusahaan dalam mewujudkan terlaksanakannya proses

penilaian kinerja karyawan sesuai tahapannya. Peraturan dan kebijakan ini kemudian harus diikuti oleh semua pihak dalam perusahaan. Pada dunia *startup*, kecepatan menjadi salah satu faktor kunci yang menentukan posisi produk/perusahaan di mata konsumen. Pada FFG sendiri sebagai perusahaan *startup* yang sudah berkembang secara berkelanjutan, diketahui melalui hasil penelitian ini bahwa perusahaan kerap melakukan perubahan-perubahan target dan tujuan perusahaan untuk menciptakan keunggulan kompetitif di pasar. Hal ini adalah wujud dari perusahaan *startup* yang tetap harus lincah dan tanggap mengikuti kebutuhan pasar sehingga aplikasi/produknya mempunyai posisi yang baik di pasaran.

Target dan tujuan utama FFG saat ini bukan lagi untuk menjaring investor namun memastikan semua produknya mempunyai *positioning* yang sesuai harapan. Menurut Andi Nur Bau Massepe (2021), bahwa untuk perusahaan yang sudah mendapatkan pendanaan dari investor untuk mengembangkan produk/aplikasinya, sebuah perusahaan *startup* akan mempekerjakan orang-orang yang profesional sesuai bidangnya masing-masing. Dengan adanya para profesional di departemen-departemen yang dibutuhkan ini, perusahaan akan mulai mengatur pengelolaan perusahaan. Pengelolaan perusahaan ini penting dimana untuk terus memaksimalkan perkembangan perusahaan, dibutuhkan orang-orang yang bekerja sesuai dengan keahliannya dan struktur organisasi yang jelas untuk mengoptimalkan kinerja seluruh pihak dalam perusahaan. Pengelolaan ini dikatakan Andi Nur Bau Massepe bukan untuk mematikan kelincahan dari suatu perusahaan. Setiap bagian dalam perusahaan harus mempunyai satu visi dan misi dalam menjalankan perannya dalam perusahaan.

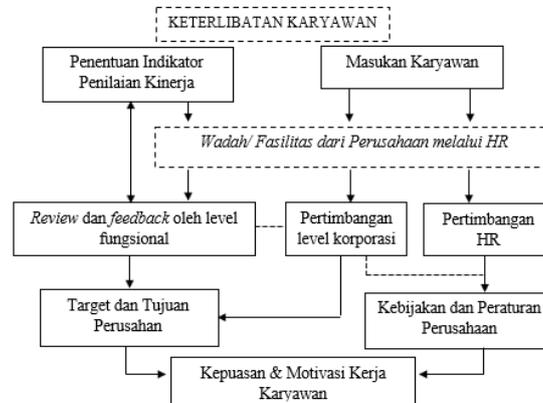
Penelitian ini memperlihatkan bagaimana kemudian mempertahankan *agility* perusahaan bersamaan dengan menerapkan penilaian kinerja yang *fair* dan *objective* untuk karyawan menjadi tantangan bagi pengelola SDM perusahaan. Dampak perubahan tujuan perusahaan dapat secara langsung berimbas pada strategi yang harus disesuaikan oleh level fungsional setiap departemen, yang kemudian akan berdampak pula pada perubahan indikator penilaian kinerja karyawan yang telah ditetapkan. Pada tahap ini, peran POPS sebagai pengelola SDM di FFG harus dapat mengimplementasikan langkah strategis terkait SDM salah satunya penyesuaian penilaian kinerja karyawan yang sejalan dengan strategi bisnis yang ditentukan level korporasi. POPS harus melakukan adaptasi-adaptasi yang dibutuhkan untuk dapat mengakomodir baik kebutuhan perusahaan maupun karyawan secara bersamaan, namun semua pihak dalam FFG harus berkomitmen untuk melakukan upaya-upaya sesuai ranahnya untuk melihat dan menjalankan penilaian kinerja karyawan sebagai tahapan yang harus dilakukan secara sistematis.

Faktor selanjutnya yang menentukan tercapainya pelaksanaan penilaian kinerja karyawan sesuai tahapannya adalah adanya keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan disini diwujudkan dengan karyawan yang secara aktif membantu terjadinya komunikasi 2(dua) arah dengan level fungsional untuk secara langsung mendukung tercapainya sistem penilaian kinerja sesuai tahapan. Penilaian kinerja yang dianggap *fair* dan *objective* oleh karyawan akan memberikan kepuasan kerja pada karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Yunita, Kumbara, dan Neldi (2020), pandangan karyawan terhadap penilaian kinerja berpengaruh besar terhadap kepuasan kerja. Jika pekerja menganggap penilaian kinerja perusahaan sangat baik, mereka akan merasa puas karena usaha mereka akan diakui. Hal ini mendukung klaim Wirawan (2009) bahwa penilaian kerja yang diterima dengan baik dapat meningkatkan kepuasan kerja, motivasi, komitmen organisasi, absensi, dan perputaran.

Salah satu upaya yang dibutuhkan untuk mencapai sebuah penilaian kinerja yang *fair* dan *objective* adalah dengan adanya umpan balik (*feedback*) atau komunikasi 2 (dua) arah antara pihak-pihak yang terlibat dalam penilaian. Komunikasi 2 (dua) arah ini sendiri dapat dicapai dengan peran aktif karyawan dan level fungsional, namun juga dapat difasilitasi HR untuk memberikan wadah atau fasilitas yang mendukung adanya proses komunikasi 2(dua) arah dari level fungsional dan karyawan. Keaktifan karyawan dalam proses penilaian kinerja

karyawan tidak akan berjalan maksimal jika tidak didukung dengan kebijakan, peraturan dan fasilitas yang memadai dari perusahaan.

Adanya peran aktif dari semua pihak dalam perusahaan akan memberikan dampak maksimal dalam pelaksanaan proses penilaian karyawan sesuai tahapannya. Sistem penilaian kinerja karyawan yang dilakukan sesuai dengan *sequence* akan mengoptimalkan fungsi dari sistem tersebut, seperti meningkatkan motivasi kerja, *monitoring* kinerja, dan sarana komunikasi yang baik untuk karyawan dan atasannya.



Gambar 3. Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan dalam pembuatan target dan tujuan perusahaan adalah suatu hal yang penting untuk menumbuhkan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan itu sendiri. Sejalan dengan hasil penelitian Hardian (2017) dalam “Menyoal Kembali Keterlibatan Pengambilan Keputusan dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kepuasan Kerja” yang menunjukkan semakin tinggi keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan di perusahaan maka semakin tinggi pula dorongan atau motivasi untuk mencapai prestasi untuk menjadi lebih baik. Di FFG sendiri, keterlibatan karyawan dalam penentuan tujuan dan target perusahaan dapat terlihat dalam kebijakan POPS menerapkan alur *cascading bottom up* untuk penilaian kinerja karyawan. Walaupun tujuan dan target perusahaan secara general tetap ada pada keputusan level korporasi, namun karyawan diberikan wadah untuk menetapkan indikator penilaian kinerjanya sendiri yang kemudian akan diselaraskan dengan tujuan perusahaan melalui level fungsional masing-masing departemen.

Hasil analisis data penelitian ini tidak menunjukkan secara eksplisit bahwa hal ini adalah upaya POPS meningkatkan keterlibatan karyawan dalam penentuan tujuan dan target perusahaan, namun praktek ini membawa dampak positif terhadap kinerja karyawan dimana karyawan merasa terlibat lebih jauh dalam penetapan tujuan dan target perusahaan, dan diperlakukan sebagai *subject* penilaian kinerja, bukan hanya sebagai *object*. Penelitian ini juga menunjukkan keterlibatan karyawan tersebut dirasakan sebagai hal yang positif bagi karyawan karena dinilai lebih cepat dan efektif secara proses.

Menurut Bapak Okder, karyawan seharusnya tidak hanya dianggap sebagai *object* penilaian kinerja namun juga harus dijadikan *subject*, jadi keterlibatan karyawan dari awal sistem penilaian kinerja penting untuk diperhatikan. Dari pernyataan tersebut dapat diketahui bahwa pemberian kesempatan kepada karyawan dalam menentukan indikator penilaian kinerjanya diharapkan akan memunculkan motivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaiknya karena selain mengetahui indikator operasional kinerjanya *day to day*, karyawan juga merasa pendapatnya diperhatikan oleh perusahaan.

Kegagalan perusahaan dalam memberikan karyawan wadah untuk menyampaikan masukan, kritik, ide, komplain, ketidaknyamanan, dan hal lain terkait penilaian kinerja karyawan akan menimbulkan adanya ketidakpuasan dari sisi karyawan yang akan memicu

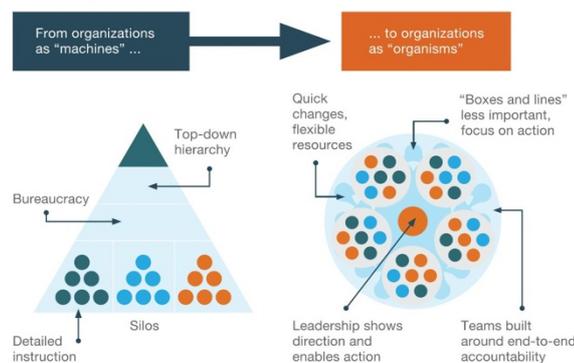
peningkatan *turnover* karyawan yang tinggi apabila terjadi secara terus menerus. Sejalan dengan pernyataan Paré & Tremblay (2004) yang menyebutkan bahwa ketidakpuasan karyawan terhadap sistem penilaian berpengaruh pada penurunan kepuasan kerja, komitmen pada organisasi, dan kecenderungan *turn over* yang tinggi.

Dari pernyataan tersebut dapat dipahami bahwa karyawan/SDM sebagai aspek paling penting dalam perkembangan perusahaan harus difasilitasi kebutuhan-kebutuhannya. Menurut Bersin (2019), dalam mencapai agilitas, keterlibatan karyawan dan konsumen dalam menciptakan solusi merupakan faktor yang penting. Perusahaan *startup* seperti FFG yang secara berkesinambungan mengupayakan keunggulan kompetitif, perlu berkomitmen untuk selalu tanggap terhadap lingkungannya. Melibatkan karyawan dalam penetapan target dan kebijakan perusahaan akan menguntungkan perusahaan dari sisi strategi. Selain itu, ketelibatan karyawan akan memberikan rasa puas karyawan karena merasa diperhatikan dan dilibatkan dalam perkembangan perusahaan sehingga timbul komitmen yang tinggi terhadap organisasi. Komitmen organisasi ini sangat diperlukan perusahaan untuk optimalisasi keahlian setiap SDM untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kompetensi POPS dalam Strategi Adaptasi terhadap Kultur *Agile* di FFG

Pembangunan tidak meniadakan budaya bisnis. Budaya mencerminkan perilaku, pemikiran, dan tindakan karyawan yang sudah berlangsung lama. Menurut Irham Fahmi (2013), budaya organisasi adalah praktik lama yang mendorong pekerja dan manajer perusahaan untuk bekerja lebih baik. Karena sudut pandang yang sama, budaya perusahaan akan mempengaruhi kerja dan perilaku pekerja, mempengaruhi efektivitas dan efisiensi perusahaan. HR juga membuat kebijakan karyawan. Orientasi kebijakan meningkatkan produktivitas dan moral staf (Nurdin, 2019).

Dalam penelitian ini, FFG adalah perusaah *startup* yang masih konsisten mengimplementasikan budaya perusahaan yang *agile* dalam menjalankan bisnisnya. Hal ini sendiri dipengaruhi oleh lingkungan bisnis perusahaan *start-up* yang menuntut perusahaan untuk bekerja dengan lincah, tanggap dan cepat untuk mendapatkan keunggulan kompetitif di mata konsumen. Dalam menjalankan perannya sebagai pengelola SDM di FFG, POPS mempunyai peran untuk membuat kebijakan-kebijakan terkait SDM di perusahaan yang mengadaptasi *agile* dalam organisasi. Organisasi-organisasi yang *agile* menurut Gligor & Holcomb (2013), memiliki kemampuan untuk secara cepat mengadaptasi taktik dan beroperasi melalui rantai operasi untuk dapat berespon dan/atau beradaptasi terhadap perubahan serta tantangan yang dihadapi di lingkungannya. Perusahaan yang mengadaptasi *agility* dalam kinerjanya sehari-hari lebih fleksibel dan tanggap terhadap cepatnya perubahan pasar dan mengadaptasinya menjadi strategi bisnis perusahaan.

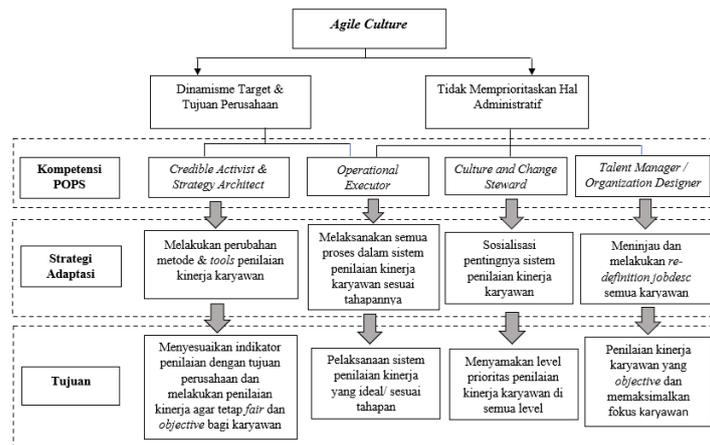


Gambar 4. Perubahan Paradigma Organisasi menurut McKensey&Company

Sumber: Artikel McKensey&Company, 2018

Dalam gambar tersebut McKinsey menyebutkan bahwa pembeda utama antara *tradisional organization* dengan *agile organization* adalah paradigmanya dalam melihat sebuah organisasi itu sendiri. Karakteristik *tradisional organization* seperti sebuah mesin dimana semua yang ada dalam organisasi sudah diprogram sedemikian rupa dari atas kemudian diturunkan menjadi sebuah perintah kerja yang lebih spesifik dan diturunkan lagi ke masing-masing individu untuk proses eksekusinya. Hal ini sebenarnya bukan hal yang buruk, mengingat kondisi pasar dulu yang masih dapat diprediksi dari waktu ke waktu sehingga perusahaan atau organisasi dapat membuat perencanaan dalam jangka waktu tertentu dalam periode yang cukup lama. *Agile Organization* memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan cepat sesuai dengan kondisi lingkungan bisnis saat ini yang bergerak dengan cepat dan sulit diprediksi. *Agile organization* dapat menambah kecepatan perusahaan dalam bergerak dan juga kemampuan beradaptasi dengan situasi yang serba tidak jelas. VUCA yang berarti *volatility* (volatilitas), *uncertainty* (ketidakpastian), *complexity* (kompleksitas), dan *ambiguity* (ambiguitas)(McKinsey, 2018)

Perusahaan yang gesit stabil namun dinamis. Paradigma ini menekankan bahwa sistem yang dinamis memungkinkan organisasi untuk beradaptasi dengan kemungkinan dan tantangan baru sambil menjaga stabilitas, keuletan, ketergantungan, dan efisiensi dalam pelaksanaan proses kerja (Aghina, Smet, & Weerda, 2015). Darino, Sieberer, & Vos (2019) juga mengklaim bahwa kelincuhan organisasi dibentuk oleh seperangkat tim yang berorientasi pada nilai-nilai organisasi manusia, menampilkan proses pembelajaran dan pengambilan keputusan yang cepat, menggunakan teknologi, dan mematuhi tujuan bersama untuk menghasilkan nilai. bagi pemangku kepentingan. SDM harus terus-menerus melakukan perekrutan, pengembangan profesional, dan manajemen kinerja dalam bisnis yang gesit, namun dengan fokus yang lebih besar pada perubahan budaya dan organisasi (Gothelf, 2017).



Gambar 5. Kompetensi POPS dalam Strategi Adaptasi terhadap Agile Culture di FF

Pada bagan kompetensi POPS dalam strategi adaptasi terhadap *agile culture* di FFG diatas dapat dijelaskan bahwa HR dalam sebuah perusahaan yang mengadaptasi *agile* sebagai budaya organisasinya memiliki peran yang cukup kuat, baik dalam pelaksanaan kegiatan terkait karyawan, strategi perusahaan, maupun kebijakan-kebijakan perusahaan itu sendiri. Seiring dengan penerapannya, *agility* dalam sebuah perusahaan memberikan tantangan bagi pelaksananya. Tantangan Adopsi Agile di Perguruan Tinggi di Indonesia, menurut penelitian sebelumnya oleh Sujono, Setiawan, dan Haryono (2020), meliputi: (1) faktor individu seperti komitmen berlebihan, rekayasa tim, dan pengalaman; (2) faktor organisasi seperti pengakuan, kualitas, sumber daya, dukungan manajemen, budaya organisasi, dan struktur organisasi; dan (3) kombinasi dari faktor-faktor tersebut. Agar berhasil merangkul Agile di dalam bisnis mereka, organisasi harus dipersiapkan dengan baik, memperhatikan empat konstruksi aspek orang, tim, organisasi, dan teknologi, dan siap untuk mengantisipasi hambatan.

Penelitian yang dilakukan di FFG, menunjukkan bahwa budaya *agile* yang ada di FFG membawa tantangan tersendiri bagi POPS untuk dapat menerapkan kebijakan dan peraturan terkait dengan implementasi sistem penilaian kinerja karyawan. Penelitian ini menemukan bahwa *agility* dalam perusahaan berdampak pada dinamisme pada tujuan serta target yang ditentukan perusahaan dan adanya pengabaian pada hal-hal yang bersifat administratif. Bukan hal yang baru bahwa sampai saat ini, peran HR dan kegiatan yang berhubungan dengan HR masih banyak dianggap sebagai sebuah proses dan kegiatan yang administratif, tidak terkecuali dengan sistem penilaian kinerja karyawan. Kesadaran akan pentingnya sistem penilaian kinerja karyawan terutama di perusahaan *startup* banyak dianggap menjadi kegiatan administratif yang prosesnya tidak perlu dijadikan prioritas. Salah satu contoh strategi adaptasi yang sudah dilakukan oleh POPS di FFG adalah dengan melakukan penilaian dengan metode KPI menggunakan *Individual Performance Plan* (IPP) yang indikatornya sendiri di-*review* setiap 3(tiga) bulan sekali dan dapat diubah menyesuaikan kebijakan perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menilai kinerja karyawan bukan hanya dari *output* yang dihasilkan namun juga proses yang dilakukan oleh karyawan dalam mencapai suatu target yang ditetapkan.

Hasil penelitian Azmi (2015) mengenai penerapan *Key Performance Indikator* (KPI) dalam bisnis Perbankan Syariah yang menunjukkan adaptasi bentuk bisnis terhadap indikator penilaian kinerja karyawan. Kompetensi yang harus dimiliki HR lainnya dalam menjalankan strategi adaptasi terhadap dinamisme tujuan dan target perusahaan *agile* adalah *Operational Executor*. HR dalam hal menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan harus menjalankan kebijakannya tersebut secara konsisten dan memastikan tahapan-tahapannya berjalan sesuai dengan prakteknya yang ideal. HR juga harus selalu terbuka untuk karyawan dan anggota perusahaan lain agar pelaksanaan sistem penilaian kinerja karyawan berjalan lancar untuk semua pihak.

Kompetensi HR yang dibutuhkan dalam hal ini ada 3 yaitu *Operational Executor*, *Culture and Change Steward* dan *Talent Manager / Organization Designer*. Kompetensi *Operational Executor* disini dibutuhkan dengan strategi adaptasi yang sama dengan adaptasi terhadap dinamisme tujuan dan target perusahaan, dimana HR harus dapat memastikan sistem penilaian kinerja karyawan berjalan sesuai tahapannya. Selanjutnya *Culture and Change Steward*, Kompetensi ini mengharuskan HR untuk dapat secara langsung memberikan arahan kepada level korporasi dan level fungsional mengenai bagaimana tindakan mereka merefleksikan dan mengarahkan budaya. Kemudian kompetensi dalam *Talent Manager/ Organization Designer*, dimana HR sebaiknya melakukan *re-defining* atau pengaturan kembali *jobdecs* semua karyawan dalam perusahaan dan melakukan re-strukturisasi organisasi untuk meningkatkan kapabilitas perusahaan. Adanya *jobdecs* dan struktur organisasi yang jelas akan mendukung praktek penilaian kinerja karyawan yang efektif bagi perusahaan. Penilaian kinerja dalam manajemen sumber daya manusia bermanfaat untuk mengevaluasi kinerja, mengembangkan dan memotivasi karyawan. Disisi lain, penilaian kinerja yang tidak jelas dan ambigu dalam prosesnya akan menimbulkan kerisauan dan frustrasi bagi karyawan dan level fungsional pada perusahaan.

5. Penutup

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, peneliti menyimpulkan bahwa untuk mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang efektif, maka dibutuhkan komitmen serta konsistensi FFG dalam menerapkan beberapa hal. Dalam usaha untuk mencapai fungsi penilaian kinerja karyawan yang efektif, dibutuhkan dukungan semua level dalam organisasi dan keterlibatan karyawan dalam prosesnya. Semua *layer* di FFG dari level korporasi, POPS, fungsional hingga karyawan harus berkomitmen dan konsisten untuk melaksanakan urutan proses manajemen penilaian kinerja dengan benar sesuai *sequence* yaitu *performance*

planning, progress review, dan terakhir transparansi performance appraisal sesuai dengan porsi dan tanggungjawabnya masing-masing. Memaksimalkan kompetensi POPS dan menjalankan peran POPS di FFG terutama untuk memberikan kesadaran akan pentingnya proses penilaian kinerja yang ideal bagi FFG kepada semua *layer* baik level korporasi, level fungsional, level karyawan, termasuk di internal POPS sendiri. POPS juga harus menjadi bagian dalam perusahaan yang dapat membuat kebijakan yang sesuai dengan kepentingan perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing yang berkelanjutan di pasar sekaligus memastikan karyawan mendapatkan penilaian kinerja yang *objective*. FFG melalui POPS memberikan wadah dan ruang yang cukup untuk karyawan untuk memberikan kontribusinya dalam pengambilan keputusan, perumusan tujuan dan pembuatan peraturan serta kebijakan perusahaan.

Daftar Pustaka

- Antunes, L.G.R., Vasconcelos, F.F., Oliveira, C.M.d. and Corrêa, H.L. (2021). *Dynamic Framework of Performance Assessment for Startups*. International Journal of Productivity and Performance Management
- Armstrong, M. (2009). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11th Edition, Kogan Page Limited, London
- Arthur, P. (2015). *The challenges facing performance appraisal management: Lessons for Polytechnics in Ghana*. African Journal of Applied Research, 1(1).
- Bacal, Robert. (2002). *Performance management*. Edisi II. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Beehr, T.A., Ivanitskaya, L., Hansen, C.P., Erofeev, D., & Gudanowski, D.M. (2001). *Evaluation of 360 degree Feedback Ratings: Relationship with each other and with Performance and Selection Predictors*. Journal of Organizational Behavior.
- Begum, S., Sarika, K., & Sumalatha, G. (2015). *A study on performance appraisal private sector vs. public sector*. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), 17(2), 75-80.
- Bernadin, J., & Rousell. (1998). *Human Resource Management Second Edition*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Creswell, John W. (2015). *Penelitian Kualitatif & Desain Riset*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Deleon, Linda and Ann J. Ewen. (1997). *"Multi-Source Performance Appraisals." Review of Public Personnel Administration* 17
- Delpo, A. (2007). *The performance appraisal handbook: Legal & practical rules for managers*. 2nd Edition. USA: Nolo.
- Dessler, Gary. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid 1 Edisi 10*, Alih. Bahasa : Paramita Rahay, (2016), Indeks, Jakarta
- Gibson, J. L., Donnelly, J. H., & Ivancevich, J. M. (1997). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Grote, D. (2002). *The Performance appraisal question & answer book a survival guide for managers*. Broadway : AMACOM
- Handoko, T. Hani. (2008). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Liberty: Yogyakarta
- Hasibuan, Malayu SP. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan keempat belas*, Jakarta : Penerbit: Bumi Aksara
- Jawahar, I. M. (2007). *The influence of perceptions of fairness on performance appraisal reactions*. Journal of Labor Research, 28(4), 735–744. <https://doi.org/10.1007/s12122-007-9014-1>.
- Karmawidjadja, T. H. M. (2007). *360 derajat HR management audit*. Jakarta : PT Gemaku Nusaku Persada.
- Kreitner, R. & Kinicki, A. (2001). *Organizational Behavior Fifth Edition*. New York : Mc GrowHill Company, Inc.

- Locke, E., & Latham, G. 2019. *The Development of Goal Setting Theory: A Half Century Retrospective*. *Motivation Science*, 5(2), 93-105.
- Mangkunegara, A.A Anwar Prabu. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Mangkuprawira, Sjafrli. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Edisi Kedua. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Mathis, Robert L dan John H. Jackson, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Buku 1, Alih Bahasa: Jimmy Sadeli dan Bayu. Prawira Hie, Salemba
- Mesra B. SE., MM. (2011). Pengaruh Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan dan Kinerja Karyawan Sebagai Variabel mediasi Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Medan).
- Mondy, R. Wayne, Noe Robert M., (2016). *Human Resource Management*, Tenth Edition, Jilid I, Penterjemah Bayu Airlangga, M.M., Jakarta : Erlangga
- Muchinsky, P. M. (2006). *Psychology applied to work: An introduction to industrial and organizational psychology*. Eighth Edition. USA : ThomsonWadsworth.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B. and Wright, P.M. (2010) *Human Resource Management*. 7th Edition, MacGraw-Hill, Chicago.
- Noviandari, L. (2015). *Tren investasi startup teknologi di Asia Tenggara*. Retrieved from <https://id.techinasia.com/treninvestasi-startup-di-asia-tenggara>
- Palaiologos, A., Papazekos, P., & Panayotopoulou, L. (2011). *Organizational justice and employee satisfaction in performance appraisal*. *Journal of European Industrial Training*, 35(8), 826–840. <https://doi.org/10.1108/03090591111168348>
- Pare, G., & Tremblay, M. (2004). *The Impact of Human Resources Practices on IT Personnel Commitment, Citizenship Behaviors and Turnover Intentions*. *Social Justice Research*, 17, 3 – 21.
- Patro, C. S. 2019. *Performance Appraisal Sistem Effectiveness: A Conceptual Review*. In *Information Resources Management Association, Human performance technology: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (p. 372–396). *Business Science Reference/IGI Global*.
- Reynes, S.L., Gerhart, B., & Park, L. (2005). *Personel Psychology: Performance Evaluation and Pay for Performance*. *Annual Review of Psychology*
- Rivai, Veithzal dan Ella Jauvani Sagala. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers
- Rothmann, I.& Cooper, C. (2008). *Organizational and work psychology: Topics in applied psychology*. Great Britain: HodderEducation.
- Schermerhorn, J. R; Hunt, J. G; & Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. 7th Edition. USA: John Wiley& Sons, Inc.
- Schuler, Randall S dan Jackson, Susan E. (1999). *Manajemen Sumber Daya Manusia Menghadapi Abad Ke 21*. Jakarta : Erlangga
- Sinambela, Lijan Poltan. (2012). *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implementasi*. Yogyakarta: Penerbit Graha Ilmu.
- Soekidjo Notoatmodjo, Prof., DR. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Sudin, S. (2011). *Fairness of and Satisfaction with Performance Appraisal Process*. *Journal of Global Management*. (April). <https://doi.org/10.1055/s-0032-1333472>
- Suwatno & Donni Juni Priansa. (2011). *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta
- Thurston, Paul W. & McNall, L. (2010). *Justice perceptions of performance appraisal practices*. *Journal of Managerial Psychology*. <https://doi.org/10.1108/02683941011023712>

- Ulfa, Maria dan Murtadho Ridwan. (2015). *Analisis Pengukuran Kinerja Karyawan Dengan Metode Human Resources Scorecard Di BMT Logam Mulia*. EQUILIBRIUM,3(2)
- Wang, D. Yau & Niu, H. Jen. (2010). *Multiple Roles of Human Resource Department in Building Organizational Competitiveness - Perspective of Role Theory, International Management Review*. 6(2)
- Warokka, A., Gallato, C., & Moorthy, T. (2012). *Organizational Justice in Performance Appraisal Sistem And Work Performance: Evidence from An Emerging Market*. Journal of Human Resources Management Research
- Wibowo. (2014). *Manajemen Kinerja. Edisi Keempat*. Jakarta: Rajawali Pers.