

BAB 5

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan penulis mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Perusahaan X belum melaksanakan sistem manajemen kinerja dengan baik. Selama ini sistem manajemen kinerja yang dilakukan oleh perusahaan tidak memiliki dasar dan tujuan yang jelas. Perusahaan belum memiliki tujuan strategis yang jelas sehingga tidak ada keselarasan antara tujuan individu dengan tujuan perusahaan. Selain itu, aspek – aspek yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan dalam penilaian kinerja masih sangat minim dan belum bisa menggambarkan kinerja karyawannya. Maka dari itu, sistem manajemen kinerja yang dilakukan oleh perusahaan masih belum dijalankan dengan baik karena belum mampu mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu serta menyelaraskan antara kinerja dengan tujuan strategis perusahaan.
2. Dari hasil penelitian ini juga ditemukan karakteristik – karakteristik dalam menjalankan sistem manajemen kinerja yang masih perlu diperbaiki oleh perusahaan X.

Table 5.1 Checklist karakteristik Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan X

No.	Variable	Terpenuhi	Tidak Terpenuhi
1.	<i>Strategic Congruence</i>		✓
2.	<i>Thoroughness</i>		✓
3.	<i>Practicality</i>	✓	
4.	<i>Meaningfulness</i>	✓	
5.	<i>Specificity</i>	✓	
6.	<i>Identification of effective and ineffective performance</i>	✓	
7.	<i>Reliability</i>	✓	
8.	<i>Validity</i>		✓
9.	<i>Acceptability and fairness</i>	✓	

10	<i>Inclusiveness</i>		✓
11.	<i>Openness</i>	✓	
12.	<i>Correctability</i>		✓
13.	<i>Standardization</i>	✓	
14.	<i>Ethicality</i>	✓	

1. Strategic Congruence

Belum ada visi dan misi yang jelas, hal ini berakibat tidak ada kesesuaian antara apa yang diinginkan perusahaan dengan yang dikerjakan oleh karyawan.

2. Thoroughness

Dalam hal aspek yang dinilai dalam penilaian kerja masih belum menyeluruh. Perusahaan hanya berfokus pada hasil kerja karyawan, padahal ada aspek lainnya yang tidak kalah penting seperti sopan santun, skill – skill tertentu, dan lain – lain.

3. Practicalty

Sistem manajemen kinerja yang dilakukan oleh perusahaan dirasa oleh direktur utama mudah digunakan dan tidak menghabiskan biaya maupun waktu yang besar dalam pelaksanaannya.

4. Meaningfulness

Perusahaan sudah memenuhi karakter ini karena beberapa hal diantaranya :

- Standar dan aspek yang dievaluasi merupakan hal yang penting dari suatu pekerjaan
- Aspek yang dinilai berada dalam kontrol karyawan
- Evaluasi kinerja dilakukan secara rutin
- Data hasil manajemen kinerja digunakan untuk kepentingan administratif

5. Specificity

Sudah ada aturan kerja dan standar yang jelas serta rinci untuk setiap unit kerja pada bagian produksi

6. Identification of effective and ineffective performance

Dari hasil penilaian kinerja yang dilakukan, perusahaan bisa melihat karyawan mana yang memiliki kinerja baik dan buruk berdasarkan poin yang dikumpulkan oleh setiap karyawan.

7. Reliability

Sistem yang digunakan saat ini bisa dibilang sudah reliabel karena hasilnya akan sama walaupun dinilai oleh dua orang yang berbeda. Setiap aspek yang dinilai memiliki bukti datanya. Seperti bukti absensi dan form produksi setiap karyawan.

8. Validity

Penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan belum bisa dikatakan valid. Hal ini dikarenakan aspek kinerja yang dinilai masih sangat minim. Padahal masih ada aspek – penting lainnya yang bisa dinilai pada sebuah pekerjaan.

9. Acceptability and fairness

Sejauh ini sistem yang digunakan dianggap adil baik oleh pihak perusahaan maupun karyawannya. Khususnya karyawan belum pernah memberikan komplain ketidakpuasan terhadap sistem yang digunakan.

10. Inclusiveness

Karyawan tidak terlalu terlibat dalam pembuatan sistem manajemen secara keseluruhan.

11. Openness

Feedback selalu diberikan secara rutin oleh direktur utama. Komunikasi antara pihak direktur utama dan karyawan juga bisa dibilang terbuka dan tidak ada yang ditutupi. Kekurangannya adalah komunikasi yang terjadi cenderung satu arah dari pihak perusahaan saja.

12. Correctability

Secara sistem belum ada aturan atau mekanisme resmi yang harus dijalankan ketika terjadi sebuah kesalahan. Namun pada prakteknya baik direktur utama maupun karyawan sudah mengetahui apa yang perlu dilakukan saat terjadi kesalahan.

13. Standardization

Semua aturan sudah terstandar dengan cukup baik. Setiap pekerjaan memiliki aturan kerjanya masing – masing, dan ada juga aturan yang harus dipatuhi oleh semua karyawan. Evaluasi kerja juga sudah dilakukan secara rutin.

14. Ethicality

Secara hukum ketenagakerjaan dalam pelaksanaan sistem manajemen kinerja perusahaan tidak melanggar hal – hal yang menjadi hak – hak karyawan.

5.2 Saran

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan, penulis ingin memberikan beberapa saran perbaikan terhadap sistem manajemen kinerja Perusahaan X. Adapun saran – saran tersebut sebagai berikut :

1. Perusahaan perlu melakukan perbaikan sesuai dengan kelemahan kelemahan yang ada, yaitu:
 - i. Perusahaan perlu melakukan perumusan visi, misi, dan *value* perusahaan. Visi dan misi merupakan sebuah gambaran mengenai cita – cita ataupun tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Dari visi dan misi ini nantinya akan diturunkan kepada sistem manajemen kinerja yang dijalankan. Selama ini sistem manajemen kinerja yang dilaksanakan seperti berjalan tanpa tujuan yang jelas selain mencapai suatu target produksi.
 - ii. Perusahaanaan perlu menetapkan target produksi individu yang diturunkan dari target produksi perusahaan. Dengan adanya target produksi ini diharapkan setidaknya kinerja karyawan dapat lebih konsisten, sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai targetnya.
 - iii. Perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja dengan frekuensi yang lebih sering. Perusahaan bisa melaksanakan penilaian kinerja setiap tiga bulan sekali, sehingga membantu karyawan untuk mendapatkan *feedback* lebih sering.
 - iv. Perusahaan perlu mengembangkan sistem penilaian kinerja dalam hal melibatkan atasan langsung untuk melakukan penilaian kinerja karyawannya. Sehingga penilaian kinerja tidak hanya dilakukan oleh direktur utama kepada karyawan.

- v. Mengembangkan formulir penilaian kinerja dan bila memungkinkan menggunakan teknologi digitalisasi.
 - vi. Bila perusahaan sudah memiliki visi, misi dan *values* organisasi maka, sebaiknya penilaian kinerja mencakup nilai – nilai yang sesuai dengan visi, misi, dan *value* perusahaan.
2. Perusahaan perlu melakukan evaluasi terhadap manajemen kinerja dengan memperhatikan keterlibatan karyawan dalam proses evaluasi dan pengembangan sistem manajemen kinerja, serta sistem remunerasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson.
- Armstrong, M. (2006). *Performance management: Key strategies and practical guidelines* (3rd ed.). London, United Kingdom: Kogan Page.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M. (2017). *Human resource management: Gaining a competitive advantage* (10th ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Hartono, J. (2018). *Strategi Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: AndiPublisher
- Sekaran, U., & Bougie, R. J. (2016). *Research Methods For Business: A Skill Building Approach* (7th ed.). West Sussex, United Kingdom: John Wiley & Sons.
- Tjahyadi, S. (2010). *Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja Di Bagian Spinning PT. Lestari*. Parahyangan Catholic University, Bandung, Indonesia.
- Christian, K. (2013). *Implementasi Sistem Manajemen Kinerja Di Divisi Produksi PT. Asturo Paper Indonesia*. Parahyangan Catholic University, Bandung, Indonesia.
- James W. Smither., & Manuel London (2009). *Performance Management: Putting Research into Action*. San Francisco : Jossey-Bass.
- (Kemenperin, 16 September, 2019)
Kemenperin. (2019, September 16). Retrieved February 14 2020, from <https://kemenperin.go.id/artikel/21053/Kemenperin-Harmonisasi-Industri-TPT>
- (Antara, October 04, 2019)
Antara. (2019, October 04). Bangkrut, 188 Industri Tekstil Jabar Relokasi ke Jateng. Retrieved February 14, 2020, from <https://bisnis.tempo.co/read/1255946/bangkrut-188-industri-tekstil-jabar-relokasi-ke-jateng/full>