

**EVALUASI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA BAGIAN
PRODUKSI DI PERUSAHAAN X**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat untuk memperoleh gelar Sarjana
Manajemen

Oleh

Hanky Wiguna

2016120168

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MANAJEMEN**

Terakreditasi oleh BAN – PT No. 277/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013

BANDUNG

2020

**EVALUATION OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM IN THE
PRODUCTION DEPARTMENT AT COMPANY X**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete the requirements
To obtain a Bachelor Degree in Management

By
Hanky Wiguna
2016120168

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY
ECONOMICS FACULTY
MANAGEMENT DEPARTMENT
Accredited by BAN - PT No. 277/SK/BAN-PT/Ak-XVI/S/XI/2013
BANDUNG
2020

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



**EVALUSI SISTEM MANAJEMEN KINERJA PADA BAGAIAN PRODUKSI DI
PERUSAHAAN X**

Oleh:
Hanky Wiguna
2016120168

PERSETUJUAN SKRIPSI

Bandung, Juli 2020

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Dr. Istiharini, S.E., M.M.

Pembimbing Skripsi

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Hanky Wiguna
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 15 Maret 1998
Nomor pokok mahasiswa : 2016120168
Program studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi

JUDUL

Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Bagian Produksi di Perusahaan X

Dengan,

Pembimbing : Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

MENYATAKAN

Adalah benar – benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk,, tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai.
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (plagiarism) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU. NO. 20 Tahun 2003:
Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan untuk memperoleh gelar akademik, profesi atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiah yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademik, profesi atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 Ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : 19 Juni 2020.

Pembuat Pernyataan:



(Hanky Wiguna)

ABSTRAK

Persaingan dalam industri tekstil dan pakaian jadi yang semakin ketat dengan perusahaan dari China di Indonesia. Di Kota Bandung dan sekitarnya sendiri ada sekitar 188 perusahaan yang bangkrut terhitung dari Januari 2018 hingga September 2019. Adanya fenomena ini membuat banyak perusahaan harus berfikir agar bisa terus meningkatkan kinerjanya agar dapat bersaing dengan pihak asing. Kinerja sebuah perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan yang berada di dalam perusahaan tersebut. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan menerapkan sistem manajemen kinerja secara baik dan benar. Perusahaan X adalah salah satu perusahaan yang berkecimpung dalam industry tekstil ini khususnya untuk makloon. Perusahaan ini sudah berdiri sejak tahun 2011. Dari hasil wawancara yang telah dilakukan diketahui bahwa perusahaan memiliki masalah dengan konsistensi kinerja para kerayawannya. Selain itu juga perusahaan belum melaksanakan sistem manajemen kinerja secara baik, tapi sudah menjalankan penilaian kinerja yang merupakan bagian dari sistem manajemen kinerja. Penilaian kinerja saja belum cukup untuk bisa meningkatkan kinerja kerayawannya. Untuk itu diperlukan sebuah sistem yang lebih besar yang bisa mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu maupun tim yang ada di dalam perusahaan. Oleh karena itu, tujuan dari penelitian ini adalah untuk menggambarkan sistem manajemen kinerja yang dilakukan oleh perusahaan selama ini serta mengevaluasi sistem yang ada menggunakan 14 karakteristik sistem manajemen kinerja yang ideal menurut Herman Aguinis. Hasil dari evaluasi nantinya akan digunakan untuk memberikan masukan atau usulan mengenai sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan Perusahaan X. Dari 14 karakteristik yang ada, setidaknya ada 5 karakteristik yang belum terpenuhi dan diperluakann perbaikan, yaitu strategic congruence, thoroughness, validity, inclusiveness, dan correctability.

Kata kunci: performance management system, evaluation

ABSTRACT

Competition in the textile and apparel industry is increasingly tight with companies from China in Indonesia. In Bandung city and its surroundings there are around 188 companies that went bankrupt from January 2018 to September 2019. The existence of this phenomenon causing many companies to have to think in order to continue to improve their performance to compete with foreign parties. The performance of a company is strongly influenced by the performance of employees who are inside the company. One way that can be used to improve employee performance is to implement a performance management system that is good and right. Company X is one of the companies engaged in the textile industry, especially for makloon. This company has been established since 2011. From the results of the interviews conducted, it is known that the company has a problem with the consistency of the performance of its employees. In addition, the company has not yet implemented a good performance management system, but has run a performance appraisal that is part of the performance management system. Performance appraisal alone is not enough to be able to improve the performance of its employees. This requires a larger system that can identify, measure, and develop individual and team performance within the company. Therefore, the purpose of this study is to describe the performance management system that the company has been performing and evaluate the existing system using 14 characteristics of the ideal performance management system by Herman Aguinis. The evaluation results will be used to provide input or suggestions for performance management systems that comply with Company X. Of the existing 14 characteristics that have not been accomplished and needed improvement, namely strategic congruence, thoroughness, validity, inclusiveness, and correctability.

Keywords: performance management system, evaluation

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yesus Kristus karena berkat serta penyertaannya saya dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Evaluasi Manajemen Kinerja Pada Bagian Produksi di Perusahaan X”. Skripsi ini dibuat untuk memenuhi syarat mata kuliah Skripsi Manajemen Insani di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen Universitas Katolik Parahyangan Bandung. Skripsi ini juga diajukan untuk memenuhi sebagian syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi.

Saya menada selama proses perkuliahan dari awal hingga proses pembuatan skripsi ini telah banyak pihak yang berkontribusi memberikan bantuan maupun dukungan kepada saya. Oleh karena itu, saya ingin mengucapkan terimakasih kepada:

1. Tuhan Yesus Kristus, yang membimbing dan menyertai penulis selama ini khususnya dalam menempuh perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan Bandung.
2. Kedua orang penulis, yang telah memberikan dukungan selalu kepada penulis dalam berbagai bentuk sehingga dapat menyelesaikan pendidikan S1 ini dengan baik.
3. Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si. selaku dosen pembimbing saya yang sudah membantu dalam banyak hal selama proses penyusunan skripsi ini.
4. Dr. Istiharini, S.E., M.M., selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan
5. Ibu Rita, selaku direktur utama Perusahaan X yang telah bersedia perusahaannya dijadikan objek penelitian ini.
6. Teman – teman, Widni Agusya, Andreas Jati, Yoseph Halim, Cindy Indriaty yang telah bersama – sama berusaha dan berjuang saling membantu dalam menyelesaikan studi di jurusan manajemen insani.
7. Sebastianus Bagas, Aditya Jessica, Michele Brigitta, dan Frans Aprillianto yang telah menjadi teman selama menjalani perkuliahan di UNPAR.

8. Alexander Daniel, Vianney Anette, Elizabeth Jessica dan Marshel Antonio sahabat penulis yang selalu memberikan motivasi dalam pembuatan skripsi ini.
9. Pihak – pihak lain yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung dalam pembuatan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Semoga skripsi ini dapat bermanfaat abgai Perusahaan X, serta penelitian – penelitian selanjutnya mengenai manajemen kinerja. Atas perhatiannya, saya ucapkan terimakasih.

Bandung, Mei 2020

Penulis,

Hanky Wiguna

DAFTAR ISI

ABSTRAK.....	i
ABSTRACT.....	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	1
DAFTAR TABEL.....	3
DAFTAR GAMBAR	3
DAFTAR DIAGRAM	3
BAB 1	4
PENDAHULUAN	4
1.1 Latar Belakang Penelitian	4
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian	7
1.5 Kerangka Pemikiran.....	8
BAB 2	10
TINJAUAN PUSTAKA	10
2.1 Definisi Manajemen Kinerja.....	10
2.2 Manfaat Manajemen Kinerja	10
2.3 Akibat Buruknya Pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja.....	13
2.4 Tujuan dan Peran Sistem Manajemen Kinerja.....	15
2.5 Siklus Manajemen Kinerja.....	17
2.6 Penilaian Kinerja.....	24
2.7 Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja	26
BAB 3	31
METODE PENELITIAN DAN OBEK PENELITIAN	31
3.1 Metode Penelitian	31
3.1.1 Jenis Penelitian.....	31
3.1.2 Teknik Pengumpulan Data.....	32
3.1.3 Teknik Pengolahan Data	32
3.1.4 Operasionalisasi Variabel	33
3.1.5 Uji Validitas	36
3.1.6 Langkah – Langkah penelitian.....	42
3.2 Profil Perusahaan	43

BAB 4	46
HASIL DAN ANALISIS DATA	46
4.1 Sistem Manajemen Kinerja pada Bagian Produksi Perusahaan X	46
4.1.1 <i>Prerequisites</i>	46
4.1.2 <i>Performance Planning</i>	48
4.1.3 <i>Performance Execution</i>	50
4.1.4 <i>Performance Assessment</i>	52
4.1.5 <i>Performance Reviews</i>	56
4.1.6 <i>Performance Renewal and Recontracting</i>	56
4.2 Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja pada Bagian Produksi	56
4.2.1 <i>Strategic Congruence</i>	57
4.2.2 <i>Throughness</i>	58
4.2.3 <i>Practicality</i>	59
4.2.4 <i>Meaningfulness</i>	59
4.2.5 <i>Specificity</i>	60
4.2.6 <i>Identification of Effective and Ineffective Performance</i>	60
4.2.7 <i>Reliability</i>	60
4.2.8 <i>Validity</i>	61
4.2.9 <i>Acceptability and Fairness</i>	61
4.2.10 <i>Inclusiveness</i>	61
4.2.11 <i>Openness</i>	62
4.2.12 <i>Correctability</i>	62
4.2.13 <i>Standardization</i>	63
4.2.14 <i>Ethicality</i>	63
BAB 5	64
KESIMPULAN DAN SARAN	64
5.1 Kesimpulan	64
5.2 Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	69
LAMPIRAN	70

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Penilaian Kerja.....	33
Tabel 3.2 Penelitian Terdahulu.....	36
Tabel 5.1 Checklist karakteristik Sistem Manajemen Kinerja Perusahaan X.....	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Siklus Manajemen Kinerja (Armstrong, 2006).....	17
Gambar 2.2 Proses Manajemen Kinerja (Herman Aguinis, 2007).....	24
Gambar 3.1 Bagan Organisasi Perusahaan X.....	43
Gambar 4.1 Siklus Sistem Manajemen Kinerja.....	46
Gambar 4.2 Form Data Produksi Karyawan.....	54
Gambar 4.3 Form Penilaian Kinerja Karyawan.....	55

DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1.1 Laju Pertumbuhan PDB Sektor Tekstil dan Pakaian Jadi.....	4
---	---

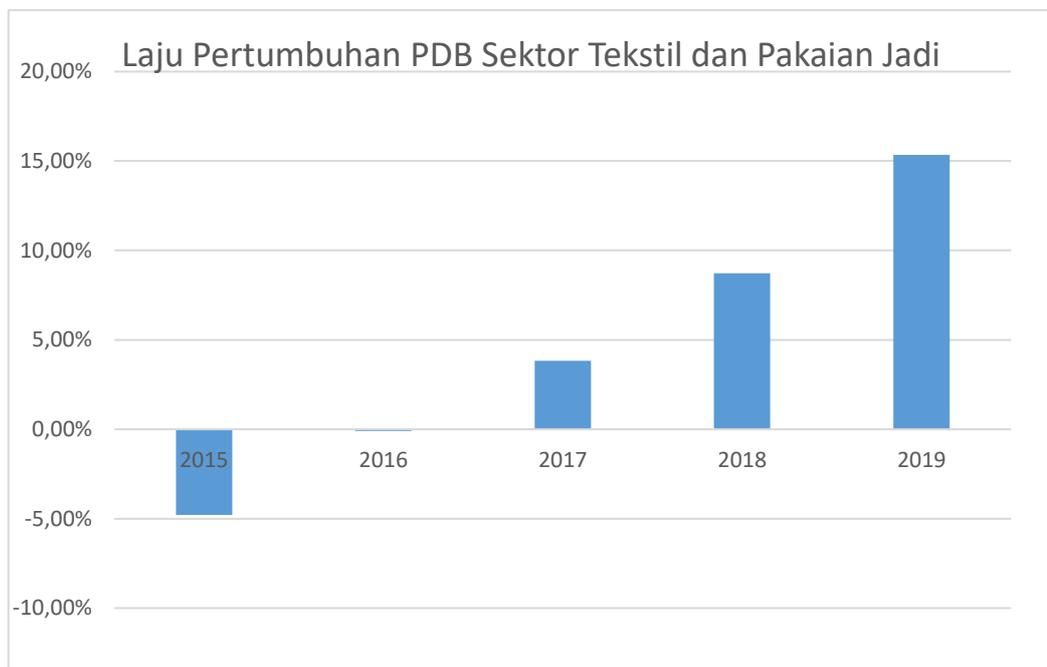
BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pada tahun 2018, Presiden Joko Widodo membuat peta jalan dan strategi Indonesia untuk menerapkan revolusi industri 4.0. Dalam rangka menerapkan industri 4.0 di Indonesia tersebut, pemerintah memprioritaskan pengembangan pada lima sektor manufaktur salah satunya adalah industri tekstil dan produk tekstil (TPT). Berdasarkan data yang didapatkan dari Badan Pusat Statistik, industri TPT dalam lima tahun terakhir memperlihatkan bahwa laju pertumbuhan PDB sektor ini terus mengalami peningkatan. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan – perusahaan yang berada di industri TPT di Indonesia semakin berkembang dari tahun ke tahun.

Diagram 1.1 Laju Pertumbuhan PDB Sektor Tekstil dan Pakaian Jadi



Sumber : BPS (Badan Pusat Statistik)

Walaupun berdasarkan data tersebut terlihat bahwa industri TPT sedang meningkat, namun di Jawa Barat sendiri banyak pabrik tekstil yang justru sedang mengalami kesulitan. Hal ini dikarenakan, dibukanya jalur impor produk tekstil dari China yang lebih murah, membuat pabrik di Jawa Barat

kesulitan bersaing. Akibatnya banyak perusahaan di industri ini yang dinyatakan bangkrut. Berdasarkan data dari Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Jawa Barat, terhitung dari Januari 2018 hingga September 2019 terdapat 188 perusahaan di industri TPT yang dinyatakan bangkrut.

Perusahaan X merupakan salah satu pabrik yang berkecimpung di dalam industry TPT. Perusahaan ini khususnya bergerak di bidang jasa makloon baju bayi. Perusahaan ini terletak di Kabupaten Bandung. Perusahaan yang sudah berdiri sejak tahun 2011 ini, total mempekerjakan sebanyak 50 karyawan.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan direktur utama, diketahui bahwa direktur utama masih mengeluhkan kinerja karyawannya masih dianggap belum stabil. Berdasarkan target produksi setiap bulan yang sudah ditetapkan terkadang masih tidak terpenuhi. Dengan kata lain produktivitas karyawan yang dimiliki saat ini belum bisa memenuhi ekspektasi yang diharapkan oleh perusahaan.

Lebih lanjut diketahui bahwa mayoritas karyawan yang ada berasal dari Ciwidey. Hal ini menyebabkan perusahaan memberikan kesempatan bagi para karyawannya untuk pulang setiap dua minggu sekali pada hari Sabtu dan kembali bekerja pada hari Senin pagi. Direktur utama mengatakan bahwa saat para karyawannya pulang ke Ciwidey sering kali ada beberapa yang terlambat kembali untuk bekerja. Ada yang baru hadir di pabrik pada Senin sore atau bahkan pada hari Selasa pagi. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan oleh penulis pada hari Senin, 17 Februari 2020 terdapat 15 karyawan yang masih belum kembali untuk bekerja.

Selanjutnya diketahui juga terdapat masalah dalam hal sikap. Karyawan yang dipekerjakan di Perusahaan X ini mendapatkan upah sesuai dengan kuantitas produk yang dapat dihasilkan oleh setiap individu. Dahulu pencatatan jumlah produk yang bisa diselesaikan tersebut dilakukan oleh masing – masing karyawan, hal ini menyebabkan sering adanya kecurangan. Maka dari itu, perusahaan mulai menunjuk ketua di setiap bagian produksi yang bertanggung jawab untuk memastikan tidak ada kecurangan seperti itu lagi. Hasilnya

memang berkurang tetapi menurut direktur utama masih saja terkadang ditemui ada yang berbuat curang.

Berdasarkan hasil wawancara tersebut penulis melihat bahwa, perusahaan masih belum mampu dalam mengelola dan mengevaluasi kinerja karyawannya. Perusahaan terlihat kesulitan dalam mengelola dan menjaga kinerja dari setiap karyawannya. Padahal di era modern ini manusia sudah dianggap sebagai modal bagi perusahaan yang perlu dikelola. Manusia menjadi salah satu faktor penting yang akan menentukan kinerja suatu perusahaan. Maka dari itu banyak perusahaan mulai berusaha dalam mengelola dan mengevaluasi kinerja karyawannya untuk bisa meningkatkan kinerja perusahaannya.

Manajemen Kinerja adalah salah satu cara yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengelola, menjaga, dan mengevaluasi kinerja karyawannya. Menurut Armstrong (Armstrong, 2006) manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk memperbaiki kinerja organisasional dengan mengembangkan kinerja individual dan tim. Sedangkan menurut, Herman Aguinis (Herman Aguinis, 2013) manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan dari mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. Dengan kata lain manajemen kinerja adalah sebuah proses yang berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individual maupun tim dan juga menyesuaikan antara kinerja dengan tujuan organisasi.

Dalam manajemen kinerja sendiri dibagi menjadi beberapa tahap atau proses yang dilakukan terus menerus. Menurut Aguinis (Aguinis, 2013) manajemen kinerja dibagi kedalam beberapa tahap, yaitu *prerequisites*, *performance planning*, *performance execution*, *performance assessment*, *performance review*, dan *performance renewal and recontracting*. Setiap proses dalam manajemen ini saling berhubungan dan harus dilakukan secara berkelanjutan.

Perusahaan X terlihat kesulitan dalam mengelola dan mengevaluasi kinerja karyawannya. Selain itu juga, perusahaan belum mampu melaksanakan sebuah sistem manajemen kinerja yang baik. Hasilnya kinerja karyawan pun menjadi kurang baik dan mempengaruhi produktivitas perusahaan. Akibatnya menurut

direktur utama beberapa kali perusahaan tidak bisa menyelesaikan pesanan yang diberikan dengan tepat waktu. Hal ini tentu membuat citra dari perusahaan menjadi buruk. Padahal lewat pelaksanaan manajemen kinerja yang tepat serta berkelanjutan seharusnya dapat menunjang kinerja perusahaan secara keseluruhan dalam mencapai target yang diinginkan. Berdasarkan permasalahan diatas penulis ingin melakukan penelitian mengenai manajemen kinerja yang dilaksanakan perusahaan, dengan judul “ Evaluasi Sistem Manajemen Kinerja Pada Bagian Produksi di Perusahaan X”

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijabarkan, penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana sistem manajemen kinerja pada bagian produksi Perusahaan X?
2. Bagaimana sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan X?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah untuk :

1. Mengetahui sistem manajemen pada bagian produksi di Perusahaan X.
2. Mengetahui sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan kebutuhan Perusahaan X.

1.4 Manfaat Penelitian

Penulis berharap hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi Perusahaan X dengan memberikan gambaran dan masukan mengenai sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan menggunakan 14 karakteristik manajemen kinerja yang ideal sehingga perusahaan dapat mengetahui kekurangan apa saja yang perlu untuk diperbaiki. Dengan memperbaiki sistem manajemen kinerja yang ada dapat membantu perusahaan untuk bisa lebih baik dalam mengelola kinerja para karyawannya.

1.5 Kerangka Pemikiran.

Dalam sebuah perusahaan manusia merupakan sebuah faktor yang sangat penting. Manusia dianggap bisa menjadi sebuah pembeda antara suatu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Maka dari itu diperlukan sebuah kegiatan untuk dapat mengelola manusia yang ada di perusahaan. Tujuan dari pengelolaan sumber daya manusia tersebut adalah untuk meningkat kualitas manusia dalam perusahaan. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas manusia adalah dengan melakukan manajemen kinerja. Manajemen Kinerja adalah proses berkelanjutan dari mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan tim serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi. (Herman Aguinis, 2007).

Manajemen kinerja menjadi sebuah kegiatan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Lewat manajemen kinerja perusahaan akan lebih mudah dan terarah dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Hal ini dikarenakan manajemen kinerja harus dijalankan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Dengan begitu setiap individu yang berada dalam perusahaan akan bergerak dan bekerja sesuai dengan tujuan tersebut. Selain itu, lewat manajemen kinerja juga perusahaan dapat lebih mengenal kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh karyawan. Nantinya kelebihan dan kekurangan ini dapat digunakan oleh perusahaan dalam perencanaan pengembangan individu untuk kedepannya.

Walaupun demikian pelaksanaan manajemen kinerja sering kali tidak dapat maksimal. Untuk memberikan dampak yang positif, manajemen kinerja harus dilaksanakan dengan efektif. Maka dari itu manajemen kinerja secara berkala harus dievaluasi untuk memperbaiki sistem yang sebelumnya. Dengan adanya evaluasi secara berkala diharapkan perusahaan akan menemukan sistem manajemen kinerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Menurut Herman Aguinis (2012) terdapat 14 karakteristik yang harus diperhatikan dalam untuk menciptakan manajemen kinerja yang ideal, diantaranya :

1. *Strategic congruence*. Adanya hubungan antara tujuan individu dan tujuan unit dengan tujuan organisasi.
2. *Thoroughness*. Sistem yang baik harus dilakukan secara menyeluruh dalam 4 hal yaitu, semua partisipan terlibat, semua jenis pekerjaan dievaluasi,

evaluasi mencakup seluruh periode, dan *feedback* yang diberikan kepada semua pihak.

3. *Practicality*. Sistem yang baik harus sederhana dalam artian manfaat yang didapatkan dari menggunakan sistem harus lebih besar dari biaya yang dikeluarkan.
4. *Meaningfulness*. Sistem yang dilaksanakan harus bermakna dalam 5 hal.
5. *Specificity*. Sistem harus spesifik dalam menyediakan petunjuk yang detail dan konkrit kepada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana mereka dapat mencapai ekspektasi tersebut.
6. *Identification of effective and ineffective performance*. Sistem manajemen kinerja yang baik harus dapat mengidentifikasi mana kinerja yang efektif dan tidak efektif.
7. *Reliability*. Sistem yang baik harus menggunakan alat ukur kinerja yang konsisten dan *free of error*.
8. *Validity*. Dalam pengukuran kinerja harus hanya mencakup seluruh fase dan fase penting dalam kinerja karyawan. Selain itu juga hanya memasukan aspek yang penting dan tidak menilai yang tidak penting atau berada di luar kontrol karyawan
9. *Acceptability and Fairness*. Sistem yang baik harus dapat diterima dan dianggap adil oleh seluruh partisipan.
10. *Inclusiveness*. Sistem yang baik harus menerima masukan dari berbagai sumber secara berkelanjutan.
11. *Openness*. Sistem yang baik dalam pelaksanaannya harus terbuka dan jujur.
12. *Correctability*. Sistem harus sudah menyediakan sebuah mekanisme yang dapat memperbaiki jika terjadi kesalahan.
13. *Standardization*. Kinerja individu harus dievaluasi secara konsisten dalam hal waktu dan karyawan yang dievaluasi.
14. *Ethicality*. Sistem yang dilaksanakan harus selaras dengan etika yang berlaku secara umum.

Dengan menggunakan 14 karakteristik tersebut penulis ingin mengevaluasi dan melihat bagaimana sistem manajemen kinerja yang dilakukan oleh perusahaan selama ini.