

**ANALISIS PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI**

***ANALYSIS OF THE IMPLEMENTATION OF A COMPETENCE-BASED PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEM***

**Widodo Ismanto<sup>1</sup>, Herni Widiyah Nasrul<sup>2</sup>, Zulkifli<sup>3</sup>, Sri Langgeng Ratnasari<sup>4\*</sup>, Gandhi Sutjahjo<sup>5</sup>, Widyo Winarso<sup>6</sup>, Anik Herminingsih<sup>7</sup>, Adinda Rachel Nainggolan<sup>8</sup>, Dedi Aviadi<sup>9</sup>, Ananda Kumar Palaniappan<sup>10</sup>, Suhana<sup>11</sup>**

<sup>1-4,8-9</sup>Universitas Riau Kepulauan, Indonesia

<sup>5</sup>Universitas Batam, Indonesia

<sup>6</sup>Universitas Islam 45, Indonesia

<sup>7</sup>Universitas Mercu Buana Jakarta, Indonesia

<sup>10</sup>Tunku Abdul rahman University of Management and Technologi, Malaysia

<sup>11</sup>UITM Cawangan Johor, Malaysia

\*Co Author: sarisucahyo@yahoo.com

**Abstrak**

Penelitian ini dilakukan atas dasar bahwa keberhasilan pencapaian tujuan sebuah perusahaan diperlukan sebuah manajemen yang efektif, efisien serta memiliki daya saing dalam mengelola sumber daya manusia yang dimiliki. Melalui sistem manajemen kinerja yang baik, perusahaan dapat mengelola kinerja sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat bekerja secara optimal dan dapat tercapainya tujuan perusahaan. Upaya PT. Telkom Padang dalam rangka menciptakan manajemen kinerja yang efektif dan efisien, yang berdaya saing dan dapat menunjang produktivitasnya adalah dengan menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT. Telkom Padang, serta menganalisis dan menjelaskan faktor pendukung dan penghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT. Telkom Padang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif kualitatif. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwasannya penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT. Telkom Padang termasuk dalam pola pengelolaan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDMBK).

**Kata Kunci:** Sistem Manajemen Kinerja; Kompetensi; Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

**Abstract**

*This research was conducted on the basis that the success of achieving the goals of a company requires an effective, efficient and competitive management in managing its human resources. Through a good performance management system, companies can manage the performance of their human resources so that they can work optimally and achieve company goals. PT. Telkom Padang effort in creating an effective and efficient performance management that is competitive and can support its productivity is by implementing a competency-based performance management system. The purpose of this study is to explain the application of a competency-based performance management system at PT. Telkom Padang, as well as to analyze and explain the factors supporting*

*and inhibiting the application of a competency-based performance management system at PT. Telkom Padang. The research method used in this research is descriptive qualitative. The results of this study indicate that the application of a competency-based performance management system at PT. Telkom Padang is included in the management pattern of Competency-Based Human Resource Management (MSDMBK).*

**Keywords:** *Performance Management System; Competence; Human Resource Management Based Competence*

## PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan unsur penggerak yang paling penting dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan pembentukan sebuah perusahaan adalah untuk mencapai tujuan bersama dan kelangsungan hidup sebuah perusahaan ditentukan oleh keberhasilannya dalam mencapai tujuan tersebut. Keberhasilan untuk mencapai tujuan bersama tersebut diperlukan sebuah manajemen yang baik dan benar serta memiliki daya saing dalam mengelola sumber daya yang dimiliki. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana pengelolaan sumber daya perusahaan sehingga dapat bekerja secara optimal dan dapat tercapainya tujuan perusahaan. Suatu manajemen kinerja dapat dikelola dengan baik maka secara langsung berpengaruh terhadap kinerja tiap individu karyawannya, unit kerja, dan seluruh kinerja perusahaan. Oleh karenanya, manajemen kinerja merupakan sebuah kebutuhan bagi setiap perusahaan karena manajemen kinerja berorientasi pada pengelolaan proses pelaksanaan kerja dan hasil atau prestasi kerja sumber daya manusianya dalam mencapai tujuan strategis perusahaan. Manajemen kinerja dipandang sebagai sebuah sistem yang beroperasi dalam sistem yang luas.. Sasaran utama sistem manajemen kinerja adalah mengoptimalkan kinerja karyawan dimana manajemen harus mampu mengkaitkan tugas tugas dan karakteristik kemampuan karyawan dengan tujuan strategis perusahaan. Sehingga sistem manajemen kinerja dikembangkan dengan pendekatan berbasis kompetensi. Sistem manajemen kinerja dengan pendekatan berbasis kompetensi ini telah dikembangkan di perusahaan swasta maupun BUMN yang ingin memperbaiki sistem manajemen kinerjanya dengan pencapaian kinerja perusahaan sebagai tolak ukur serta mengupayakan karyawan agar selalu memiliki komitmen dan motivasi yang tinggi dalam berprestasi untuk perusahaan.

Konsep Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi (Competency Based Performance Management System) merupakan bagian yang tak terpisahkan dari Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) atau yang disebut Competency Based Human Resource Management (CB-HRM). Sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi ini dapat lebih mengintegrasikan kebutuhan untuk menghargai para karyawan yang berkemampuan diatas rata-rata, karyawan yang banyak berkontribusi, dan karyawan sebagai *knowledge workers* selain itu, dapat menjamin arah tercapainya tujuan perusahaan. Obyek dalam penelitian ini adalah PT. Telkom Padang. Adanya tuntutan perubahan, perbaikan, serta peningkatan produktivitas pada industri pelayanan di Indonesia menjadi tantangan bagi PT. Telkom Padang untuk membentuk sistem manajemen kinerja yang berdaya saing. Dalam rangka mewujudkan visi dan misi perusahaan, PT. Telkom Padang perlu menyiapkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas melalui program Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDMBK). Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (MSDM-BK) di PT. Telkom Padang diimplementasikan melalui

pengelolaan Sumber Daya Manusia yang selalu berdasarkan Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) dan Kompetensi Individu (KI) dalam menentukan kebijakan ketenagakerjaan.. Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan dan mendeskripsikan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT. Telkom Padang serta menganalisis dan menjelaskan faktor pendukung dan penghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi di PT. Telkom Padang. Sehingga hasil penelitian dapat membantu perusahaan untuk mengambil kebijakan-kebijakan selanjutnya dalam kaitannya terhadap penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi.

### **Konsep Dasar Sistem Dalam Organisasi**

Sistem merupakan sekumpulan unsur yang saling berkaitan dan saling mempengaruhi dalam melakukan kegiatan bersama untuk mencapai suatu tujuan. Syamsi (2014:16) juga mendefinisikan system sebagai “sekumpulan kegiatan yang terdiri dari subsistem yang saling berinteraksi satu dengan lainnya dan berproses untuk mencapai tujuan tertentu dari pengertian tersebut, yang merupakan subsistem adalah prosedur-prosedur untuk melaksanakan suatu fungsi. Antara prosedur yang satu dengan prosedur yang lain dalam satu sistem itu saling berkaitan. Sedangkan metode untuk melaksanakan suatu fungsi tersebut merupakan komponen dari prosedur. Semuanya merupakan proses yang berkaitan satu dengan lainnya menuju ke arah tujuan.

### **Konsep Dasar Manajemen Kinerja**

Manajemen kinerja menurut Susilo (2022) merupakan aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengperusahaan, pengarahan, dan pengendalian terhadap pencapaian hasil kerja karyawan serta upaya manajemen untuk terus memacu kinerja karyawannya secara optimal Sedangkan manajemen kinerja menurut Dharma (2017) merupakan proses untuk menetapkan suatu pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat memungkinkan sasaran akan dapat dicapai dalam waktu tertentu Sementara itu, menurut Bacal (1994) yang dikutip oleh Wibowo (2017) memandang bahwa manajemen kinerja sebagai proses komunikasi yang dilakukan secara terus menerus dalam kemitraan antara karyawan dengan atasan langsungnya.

### **Sistem Manajemen Kinerja**

Pelaksanaan manajemen kinerja harus dipandang sebagai sebuah sistem yang berhubungan dengan bagian-bagian lain dari sistem yang lebih luas. Bacal (2001:48) menyatakan bahwa, manajemen kinerja harus berhubungan dengan perencanaan strategis dan arah perusahaan, proses anggaran keuangan, perencanaan pengembangan karyawan, dan program-program peningkatan motivasi seperti tingkat gaji atau upah, imbalan dan promosi. Keuntungan yang maksimal akan didapat jika perusahaan dapat melaksanakan sistem tersebut secara menyeluruh tidak hanya satu bagiannya saja..

### **Pendekatan Berbasis Kompetensi**

Istilah kompetensi (*competency*) dalam manajemen kinerja mengacu pada perilaku yang diperlukan dari seseorang untuk dapat melaksanakan suatu pekerjaan dengan sangat baik. Sebagaimana didefinisikan oleh Armstrong dan Murlis yang dikutip oleh Dharma (2024) bahwa karakteristik keperlakuan yang dapat menunjukkan perbedaan mereka yang berkinerja tinggi dalam konteks ini menyangkut prestasi Perilaku tersebut meliputi pikiran-pikiran, dimana pikiran mengarah pada perilaku yang pada gilirannya membuahkan hasil-hasil yang dikehendaki. Kompetensi merupakan apa yang harus ada dalam diri seorang karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Bentuk jenis dan tingkatan

perilaku ini dibedakan dari kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya.

### **Penilaian Kinerja**

Setiap fungsi SDM berkontribusi terhadap proses manajemen kinerja. Namun, penilaian kinerja memainkan peran yang signifikan dalam proses ini selain pada pelatihan kinerja. Penilaian kinerja merupakan faktor yang mendukung kesuksesan proses manajemen kinerja. Meskipun penilaian kinerja hanyalah salah satu unsur dari manajemen kinerja, sistem tersebut penting karena mencerminkan secara langsung rencana strategis perusahaan. Hal ini sesuai dengan pernyataan Dessler (2021) tentang pengertian manajemen kinerja bahwa manajemen kinerja merupakan proses mengkonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian, dan pengembangan kinerja ke dalam suatu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Sedangkan penilaian kinerja itu sendiri memiliki definisi menurut Mondy (2018) penilaian kinerja (performance appraisal) merupakan sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Dessler (2021) mengungkapkan definisi penilaian kinerja sebagai evaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya. Dengan demikian, penilaian kinerja berperan sebagai cara untuk melakukan pengukuran terhadap kinerja karyawan dalam proses manajemen kinerja. Penilaian kinerja menentukan apakah manajer atau karyawannya telah berhasil menunjukkan performance yang diharapkan atau tidak.

### **METODE**

#### **Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dimana peneliti menggambarkan bagaimana penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT. Telkom Padang. Menurut Moleong (2017) deskriptif merupakan penelitian yang berisi kutipan-kutipan data untuk memberi gambaran penyajian laporan penelitian kutipan - kutipan data yang disajikan merupakan hasil dari wawancara, catatan lapangan, dokumentasi pribadi, catatan atau memo dan dokumen resmi lainnya. Asal dari data dapat berupa informasi mengenai segala hal yang berhubungan dengan penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi. Sedangkan pelaksanaan penelitian kualitatif menurut Miles dan Huberman (2016) merupakan penelitian yang bersumber dari deskripsi yang luas dan berlandaskan kokoh, serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkup setempat, dengan penelitian kualitatif data yang diperoleh dapat mengikuti dan memahami alur peristiwa secara kronologis, menilai sebab-akibat dalam lingkup pikiran orang-orang setempat, dan memperoleh penjelasan yang banyak dan bermanfaat.

#### **Fokus Penelitian**

Adapun fokus penelitian ini adalah:

- 1) Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT. Telkom Padang
  - a. Perencanaan Kinerja
  - b. Komunikasi Kinerja, Bimbingan, dan Dokumentasi
  - c. Penilaian Kinerja dan Evaluasi
  - d. Konsep Penerapan Kompetensi dalam Sistem Manajemen Kinerja
- 2) Faktor pendukung penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT Telkom Padang
- 3) Faktor penghambat penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT. Telkom Padang

### **Analisis Data**

- 1) Pengumpulan data, merupakan kegiatan yang dilakukan oleh seorang peneliti dalam mencari serta mendapatkan data penelitian. Pengumpulan data ini dilakukan dengan cara wawancara dengan pihak-pihak terkait, observasi lapangan, dan dokumentasi.
- 2) Reduksi data, yang merupakan proses pemilihan, penyederhanaan dan transformasi data kasar yang muncul dari catatan-catatan tertulis yang diperoleh peneliti ketika mengadakan penelitian di lapangan.
- 3) Penyajian data, yaitu penyajian informasi mengenai Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi yang meliputi; Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT. Telkom Padang, Faktor pendukung penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT. Telkom Padang, dan Faktor penghambat penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi di PT. Telkom Padang yang telah disusun oleh peneliti dan telah mengalami proses reduksi data yang dapat memberikan kemungkinan penarikan kesimpulan dari penelitian sehingga dapat dimungkinkan untuk diambil tindakan.
- 4) Menarik kesimpulan, penarikan kesimpulan atau verifikasi dilakukan dengan melihat dan menganalisis data yang telah disajikan secara terbuka dan lebih rinci berdasarkan kumpulan data dan observasi yang diperoleh di lapangan dan telah direduksi.

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT. Telkom Padang Perencanaan Kinerja**

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dalam proses sistem manajemen kinerja PT. Telkom Padang. Hal ini dapat dilihat dalam penyajian data bahwa dalam perencanaan kinerja telah ditentukan pejabat penilai dan karyawan yang dinilai secara berjenjang yang disesuaikan dengan tata cara kerja yang mengatur aspek koordinasi, tugas, wewenang dan pertanggungjawaban dari masing-masing unit kerja. Dimana pejabat penilai dan karyawan yang dinilai tersebut bekerja sama untuk menetapkan Sasaran Kinerja Individu (SKI) dengan mengidentifikasi, memahami, dan menyepakati target yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai, kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai, serta metode untuk menilai kinerja karyawan yang dinilai. Penetapan target yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai tersebut mengacu pada RKAP yang telah ditetapkan oleh Direksi dan Komisaris dan atau penugasan-penugasan dari Direksi, dan kompetensi yang harus dicapai oleh karyawan yang dinilai harus mengacu pada Kebutuhan Kompetensi Jabatan (KKJ) yang dipegang oleh karyawan yang dinilai. Sedangkan untuk metode penilaiannya harus adil dan memuat kriteria yang akan digunakan untuk menilai kinerja karyawan yang dinilai pada akhir periode.

#### **Komunikasi Kinerja**

Bimbingan, dan Dokumentasi Komunikasi kinerja, bimbingan, dan dokumentasi merupakan proses pemecahan masalah dengan mengkomunikasikannya dan mengidentifikasi penyebab dasar yang sebenarnya dari permasalahan atau kegagalan kinerja yang terjadi sehingga dapat dirumuskan penyelesaian dari masalah tersebut. Menurut Bacal (2021) komunikasi kinerja yang dilakukan secara terus-menerus akan memberi jalan bagi manajer dan karyawan untuk saling bekerjasama mencegah timbulnya masalah, menyelesaikan masalah yang terjadi, dan memperbaiki kinerja. Hal yang terjadi dilapangan pun demikian. Penerapan komunikasi kinerja, bimbingan, dan dokumentasi di PT. Telkom Padang berjalan dengan proses komunikasi dua arah yang terus menerus dan berkesinambungan antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai untuk memastikan bahwa pelaksanaan target kerja yang telah disepakati berjalan sebagaimana mestinya, mengkomunikasikan

identifikasi kendala yang timbul dan mendiskusikan cara penyelesaiannya serta saling memberikan informasi secara up to date tentang apa yang mereka perlukan dalam mencapai keberhasilan kinerja. Didalam proses ini pejabat penilai berperan sebagai mentor yang dapat memberikan bimbingan untuk membantu mengembangkan pengetahuan dan keahlian karyawan yang dinilai dalam proses pemecahan masalah dan mendukung peningkatan kinerja karyawan yang dinilai. Handy dalam Dharma (2024) juga menyatakan bahwa dalam sistem manajemen kinerja dapat membantu manajer menjadi guru, pembimbing dan teman yang lebih dari sekedar menjadi pemimpin, mempercayai karyawan untuk memakai metodenya sendiri untuk mencapai apa yang diharapkan manajer, dan memahami setiap masalah dapat diatasi dengan cara mengembangkan kapasitas orang lain untuk mengatasinya. Hasil dari proses komunikasi dan bimbingan yang berupa catatan-catatan yang perlu didokumentasikan pada formulir bimbingan sebagai referensi yang bermanfaat bagi peningkatan kinerja, dan mendukung pencapaian target kinerja yang telah disepakati dalam formulir SKI (Sasaran Kerja Individu). Hal ini juga selaras dengan pernyataan Bacal (2021) bahwa hasil dari dokumentasi berupa catatan-catatan yang perlu disimpan untuk mendukung pencapaian sasaran yang telah disepakati. Pastikan bahwa catatan tersebut memberikan manfaat dan memberikan dampak positif bagi pencapaian sasaran yang telah disepakati.

### **Konsep Penerapan Kompetensi dalam Sistem Manajemen Kinerja**

Kompetensi merupakan apa yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya dalam bentuk jenis dan tingkatan perilaku yang berbeda. Identifikasi bentuk jenis dan tingkatan perilaku ini dibedakan dari kemampuan, pengetahuan dan keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan berbagai tugas yang berhubungan dengan pekerjaannya. Berdasarkan penyajian data, proses identifikasi kompetensi dalam sistem manajemen kinerja di PT. Telkom Padang dilakukan dengan penyusunan secara top down, yang dimulai dari visi dan misi perusahaan dijabarkan ke dalam values (nilai-nilai dasar) serta strategi perusahaan. Selaras dengan nilai-nilai dasar dan strategi perusahaan tersebut, maka digali dan dirumuskan kompetensi inti perusahaan (*Corporate Core Competence*). *Corporate Core Competence* tersebut kemudian dijabarkan menjadi *Soft Competence* dan *Hard Competence*. *Soft competence* merupakan kompetensi yang terdiri dari motif, sifat dan konsep diri, yang dibutuhkan seseorang untuk menghasilkan kinerja unggul. *Hard competence* merupakan kompetensi yang terdiri dari pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan seseorang sebagai syarat minimal untuk dapat bekerja dengan efektif, namun belum mengakibatkan individu tersebut memiliki kinerja unggul.

### **Faktor Pendukung Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT. Telkom Padang**

Faktor yang mendukung dalam penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT. Telkom Padang adalah kesadaran setiap karyawan untuk selalu disiplin mengumpulkan lembar pengisian formulir Sasaran Kinerja Individu (SKI), formulir Bimbingan, dan formulir Penilaian Akhir Kinerja (PAK) ke Departemen Personalia sesuai dengan jangka waktu yang telah ditentukan. Selain itu, keterlibatan dari setiap individu karyawan untuk dapat menyelesaikan setiap catatan mengenai kinerjanya dengan baik sesuai dengan kaidah-kaidah pengisian formulir pelaporan yang telah ditetapkan

### **Faktor Penghambat Penerapan Sistem Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi pada PT. Telkom Padang**

Faktor yang menghambat penerapan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi pada PT. Telkom Padang adalah ketidak obyektifan pejabat penilai dalam memberikan Penilaian Akhir

Kinerja (PAK). Pejabat penilai seringkali memberikan penilaian tidak berdasarkan fakta yang ada dilapangan, namun berdasarkan penilaian secara hubungan pribadi pejabat penilai dengan karyawan yang dinilai. Hal ini mengakibatkan tim pengelola sistem manajemen kinerja sulit mengidentifikasi karyawan yang memiliki kompetensi unggul dan karyawan yang memiliki kompetensi biasa saja. Dimana juga akan mempengaruhi proses penetapan kebijakan pengelolaan SDM oleh Departemen Personalia yang meliputi penempatan, promosi, perencanaan karir, kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta penggajian atau remunerasi. Penilaian kinerja tentunya harus berdasarkan kenyataan kinerja karyawan yang ada di lapangan, tidak dipengaruhi oleh unsur apapun yang dapat mengakibatkan hasil penilaian tidak objektif

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

Pola pengelolaan manajemen sumber daya manusia di Telkom Padang menerapkan Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (*Competency-Based Human Resource Management*) yang dilaksanakan dalam berbagai aspek mulai dari recruitment, pelatihan, perencanaan karir, termasuk dalam penerapan sistem manajemen kerjanya. Pencapaian visi, misi, nilai-nilai dan strategi perusahaan merupakan tujuan dari implementasi CBHRM secara keseluruhan. Berdasarkan struktur organisasi yang telah dibentuk dapat dirumuskan deskripsi pekerjaan dari masing-masing elemen struktur dan diidentifikasi kebutuhan kompetensi untuk setiap jabatan. Kebutuhan kompetensi jabatan tersebut dipergunakan untuk setiap tahap proses manajemen sumber daya manusia termasuk proses sistem manajemen kinerja. Penerapan proses sistem manajemen kinerja di PT. Telkom Padang itu sendiri merupakan suatu proses untuk menciptakan pemahaman bersama antara pejabat penilai dan karyawan yang dinilai mengenai apa yang harus dicapai (*Key Performance Indicator* Perusahaan atau *Key Performance Indicator* unit kerja atau *Key Performance Indicator individu*), dan bagaimana mencapainya serta metode penilaiannya.

### **Saran**

Tidak adanya perhatian tertentu dari karyawan dapat disimpulkan bahwa karyawan belum sepenuhnya mendukung dalam beberapa proses sistem manajemen kinerja ini. Masih diperlukannya kesadaran, kedisiplinan, dan keterlibatan dalam setiap prosesnya. Kesadaran bahwa mengelola kinerja adalah urusan dari setiap karyawan didalam perusahaan bukan hanya tugas Departemen Personalia. Maka para individu hendaknya didorong untuk menilai kinerja mereka sendiri dan menjadi pelaku perubahan yang aktif dalam meningkatkan hasil mereka sendiri. Sehingga sistem manajemen kinerja ini diperlakukan sebagai suatu proses manajemen yang normal, bukan suatu tugas administratif yang dipaksakan oleh Departemen Personalia. Perlu diciptakan budaya dengan kejujuran dan komunikasi dua arah. Para karyawan hendaknya lebih terbuka dan jujur tentang apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka suka dan tidak suka, tentang yang mereka lakukan, apa yang mereka inginkan, apa yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana harapan mereka, serta sebaliknya manajer juga dengan jujur menyatakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan tidak disukai, tentang apa yang mereka kerjakan, apa apresiasinya terhadap pekerja, visi yang diberikan kepada mereka, persepsi dan pertimbangan tentang hambatan terhadap keberhasilan dan sasaran maka akan memperluas kesepahaman bersama dan untuk mengetahui kebenaran secara luas dan akan memberikan manfaat yang besar bagi proses penilaian.

## REFERENSI

- Adil VM, Sendow GM, Lumintang G. 2018. Pengaruh Komitmen Organisasional, Disiplin kerjadan Kompensasi Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Ketenaga kerjaan dan Transmigrasi Prov. Sulawesi Utara. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi (EMBA)*. Vol 6, No 4:3733-3742.
- Aprilia LR. 2018. Pengaruh Kemampuan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Hotel Isola Resort & Meeting Services. *Tourism and Hospitality Essentials (THE) Journal*. Vol 8, No 1: 15-24.
- Arika, Wungu, Jiwo, Brotoharsojo, Hartanto. 2016. *Tingkatkan Kinerja Perusahaan Anda dengan Merit System*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- As'ad. 2015. *Kepemimpinan Efektif Dalam Perusahaan*. Yogyakarta: Liberty.
- Chandrasari F. 2017. Pengaruh Iklim Organisasi, Motivasi dan Kedisiplinan yang Diperkuat oleh Skills terhadap Kinerja Karyawan LPPKS Indonesia *Jurnal Bisnis Teori dan Implementasi*. Vol 8, No 2: 145-160.
- Dadie CIB, Nugraheni R. 2016. Analisis Pengaruh Komitmen Organisasi dan Dessler, Gary. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks.
- Edison dkk, Untung. W. 2016. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Bawahan (Studi Empiris pada Perguruan Tinggi Swasta di Kota Semarang). *Jurnal Fokus Ekonomi*. Vol. 1, No. 2.
- Ernawati, Wijaya B. G., Soedarmadi. 2016. Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi, Pelatihan Dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Surya makmur Agung Lestari *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*. Universitas Semarang.
- Fitri, D., Ratnasari, S. L., & Sultan, Z. (2024). The Examining the Mediating Role of Personality on the Relationship between Talent, Technology Systems, and Employee Competency. *JKBM (JURNAL KONSEP BISNIS DAN MANAJEMEN)*, 11(1), 27-40.
- Fikri, Adnan. 2018. Pengaruh Tipe Kepemimpinan dan Budaya Organisasi terhadap Motivasi Kerja Pegawai Kecamatan Lowokwaru Kota Malang. *Jurnal Aplikasi Manajemen*. Vol. 6, No. 1. No 2: 4-37.
- Gitosudarmo, I, Sudita, I., Nyoman. 2018. *Perilaku Keorganisasian*. Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta.
- Hamid. 2016. *Motivasi Kerja Karyawan*. Bandung: Armico.
- Handoko. 2017. *Manajemen Sumber daya Manusia Untuk Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda karya.
- Harun. 2015. Aplikasi Standar Akuntansi Pemerintah 2005 terhadap Kebijakan Fiskal dan Akuntabilitas Kinerja Sektor Publik. *Manajemen Usahawan*. No. 10 Tahun. *Jurnal Dinamika Ekonomi dan Bisnis*. Vol 2, No 2: 4-39.
- Hasibuan M. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kadir, R. D., Ratnasari, S. L., & Abduh, M. A. (2022). What Drives Non Performing Financing? Evidence from Islamic Rural Banks in Indonesia During Covid-19. *Ikonomika*, 6(2), 410888.
- Kencanawati, A, A, A, M. 2015. Kepemimpinan, Etos Kerja, Motivasi, dan Disiplin Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Pelayanan Pajak Madya Denpasar *Jurnal Bisnis dan Kewirausahaan*. Vol 14, No 1: 1-15
- Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Pada PT.Madu Baru Bantul Yogyakarta). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*. Vol 13, No 1: 1-13.

- Kinerja karyawan (Studi Pada Perusahaan Nety *Collection* di Malang). *Jurnal Sains Manajemen*. Vol 2, No 2: 27-39.
- Krisnawati NA, Suartana I. 2017. Pengaruh Kompetensi Karyawan, Motivasi Kerja, Komitmen Organisasi, Kemampuan Teknik Personal Terhadap Kinerja Sistem Informasi Akuntansi. Bandung. *Jurnal Akuntansi*. Vol 7, No 1: 1-13.
- Kusumalita GN, Satria IBH. 2019. Pengaruh Motivasi Kerja, Komitmen Organisasional dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Kontrak. Surakarta. *Jurnal Manajemen*. Vol 4, No 2: 1-16.
- Lubis K. A. 2018. melakukan penelitian dengan mengambil judul “Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan. (Tesis). Universitas Sumatra Utara. Program Pascasarjana. Vol 3, No 1: 1-17.
- M. Muli. 2017. Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Laju Perdana Indah Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Manajemen*. Vol 3, No 1: 1-18
- Maheswari, dan Lutvy. 2015. Pengaruh kompensasi dan Motivasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Ekonomi Raharja Tbk Area Jakarta 5. *Jurnal Manajemen*. Vol 5, No 1: 14-17
- Malayu. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Di Lembaga Keuangan Syariah*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Mangkunegara, A. A. A. P. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jogyakarta: GR1.
- Marliani S. 2016. Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Negara Indonesia Persero Tbk. Cabang Karawang). *Jurnal Buana Akuntansi*. Vol 6, No 2: 10-17
- Marliani S. 2016. *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing).
- Marwansyah. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Edisi 2. Jakarta: Alfabeta
- Mathis, R. L., Jackson, J. H. 2017. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 10. Jakarta: Salemba Empat.
- Monang 2017. Pengaruh Disiplin Kerja, Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Penghubung Buton. (Tesis). Universitas Halu Oleo. Program Pascasarjana. Vol. 5, No.9, 2017:5398-5432
- Munandar, Sunyoto, A. 2015. *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia.
- Nitisemito. 2017. *Manajemen Personalia*, Edisi kedua. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurhaedah, Mardjuni S, Saleh Y. 2018. Pengaruh Kemampuan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangke. *Jurnal Ilmu Administrasi*. Vol. 5, No. 12, 2018: 7638-7668
- Nurlaila, Ratnasari, S.L., Harsasi, M., Sultan, Z. 2024. The Role of Individual Performance in the Influence of Innovation Culture and Quality of Work Life on Competitive Advantage. *Journal of Ecohumanism*, 2024, 3(4), pp. 327–334.
- Oemar, H. 2016. *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenagakerjaan (Pendekatan Terpadu)*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Pamela & Oloko. 2015. *Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.

- Pusvariauwaty, P., Ratnasari, S. L., Siahaan, A., Rahman, A. J., Hairunnisah, A. I., Rasal, A., ... & Kusmawan, E. (2024). Motivasi Manajemen Eksternal Stakeholders Sekolah Untuk Meningkatkan Kedisiplinan Anak Didik Dan Kinerja Guru. *JURNAL DIMENSI*, 13(2), 602-611.
- Rahmawati, R., Oktora, K., Ratnasari, S.L., Ramadania, R., Darma, D.C. Is it true that lombok deserves to be a halal tourist destination in the world? A perception of domestic tourists *Geojournal of Tourism and Geosites*, 2021, 34(1), pp. 94–101.
- Rahmawati, R., Ratnasari, S.L., Hidayati, T., Ramadania, R., Tjahjono, H.K. What makes Gen Y and Z feel stressed, anxious and interested in doing social tourism when pandemic? *Cogent Business and Management*, 2022, 9(1), 2084973.
- Ramadania, R., Rosnani, T., Ratnasari, S. L., Fauzan, R., & Apriandika, M. N. (2023). Towards Organizational Citizenship Behavior and Religious Performance. *Al-Tanzim: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 7(1), 67-81.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., & Yana, D. (2019). The Performance of Sharia Banks Employees X Branch Batam Through Work Motivation. *ETIKONOMI*, 18(1), 63-72.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). The Contribution Of Competence, Motivation, And Creativity Towards Teacher's Performance Through Work Satisfaction. *International Journal Of Engineering and Advanced Technology (IJEAT)*. Volume-8 Issue-5C, May 2019. 145-149. ISSN: 2249-8958. DOI:10.35940/ijeat.E1021.0585C19
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2019). Employees' Performance: Organizational Culture And Leadership Style Through Job Satisfaction. *Humanities & Social Sciences Reviews*. Vol. 7. No.5. pp. 597-608. ISSN: 2249-8958. eISSN: 2395-6518. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7569>
- Ratnasari, S. L., Rahmawati., Haryani, D. S., Tanjung, R., and Basuki. (2020). Workplace Bullying Causing Negative Employee Behaviors: A Case From Indonesian Banking Sector. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, February 2020. ISSN: 2201-1315.
- Ratnasari, S. L., and Lestari, L. (2020). Effect of Leadership Style, Workload, Job Insecurity on Turnover Intention. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*. Vol. 10 Issue 2, April 2020. ISSN: 2201-1315.
- Ratnasari, S. L., Sutjahjo, G., and Adam. (2020). The Effect of Job Satisfaction, Organization Culture and Leadership On Employee Performance. *Annals of Tropical Medicine and Public Health*, 2020, 23(13A), SP231329
- Ratnasari, S. L., Susanti, E.N., Ismanto, W., Darma, D.C., Sutjahjo, G. (2020). An Experience of tourism development: How is the strategy? *Journal of Environmental Management and Tourism*, 2020, 11(7), pp. 1877-1886.
- Ratnasari, S. L., Rahmawati, R., Ramadania, R., Darma, D.C., Sutjahjo, G. (2021). Ethical Work Climate In Motivation and Moral Awareness Perspective: The Dilemma by The Covid-19 Crisis? *Public Policy and Administration*. 20 (4), pp. 398-409.
- Ratnasari, S.L., Mahadi, N., Nordin, N.A., Darma, D.C. (2022). Ethical Work Climate, Social Trust, and Decision-Making in Malaysian Public Administration: The Case of MECD Malaysia. *Croatian and Comparative Public Administration*, 2022, 22(2), pp. 289–312

- Ratnasari, S. L., Badawi, S., Susanti, E. N., Susanto, A., Sari, H., Natta, U., ... & Hayati, M. (2024). The Effect Of Leadership Style, Work Motivation, Work Discipline, Competence And Work Environment On Police Personnel Performance. *PROCEEDING OF INTERNATIONAL CONFERENCE ON MULTIDISCIPLINARY STUDY* (Vol. 2, No. 1, pp. 18-29).
- Rizaldi MY. 2017. *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Laju Perdana Indah Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi*. Bandung. (Tesis). Universitas Lampung. Program Pascasarjana. Vol. 3, No. 2 Mei 2017: 194–204
- Rosi .S. 2018. Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang Kalimantan. *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*. Vol.4, No.2 Agustus 2018
- Sari, H., Ratnasari, S. L., Zulkifli, Z., Ismanto, W., Sutjahjo, G., Pasaribu, R. S., ... & Salman, N. F. B. (2023). Pengaruh Kompetensi, Ketrampilan, Konsep Diri, Dan Karakteristik Pribadi Terhadap Kinerja Guru. *JURNAL MANAJEMEN, ORGANISASI DAN BISNIS*, 3(4), 260-269.
- Sedarmayanti. 2016. *Good Governance (Kepemimpinan yang Baik) Bagian Kedua*. Bandung: Mandar Maju.
- Setyowati & Haryani 2016 *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Edisi 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian S,P, dan Simanjuntak. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siswanto. 2017. Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Indra Kelana Yogyakarta *Jurnal Ilmu Akuntansi*. Vol. 3, No. 2, September 2017: 80-89
- Soekidjo, N. 2015. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Soetjipto B. W. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Artikel-Artikel Pilihan)*. Yogyakarta: Amara Books.
- Sofyan Yamin, Heri Kurniawan. 2019. *Tekhnik Analisis Statistik terlangkap dengan software SPSS*. Jakarta: Salemba Infotek.
- Subroto Suadi. 2018. Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan*. Vol.4 No.1 : 47-57
- Sugiono. 2016. *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.
- Supomo, R, Nurhayati, E, dan Sandy. 2015. *Manajemen Sumber Daya manusia*. Bandung: Penerbit Yrama Widya.
- Setyaningrum, R.P., Ratnasari, S.L., Soelistya, D., ...Desembrianita, E., Fahlevi, M. (2024). Green human resource management and millennial retention in Indonesian tech startups: mediating roles of job expectations and self-efficacy. *Cogent Business and Management*. 2024, 11(1), 2348718.
- Susanto, A., Ratnasari, S. L., Susanti, E. N., Megah, S. I., Wilany, E., & Yuliani, S. (2024). Beliefs of English Language Instruction by Indonesian Elementary School Teachers: Exploring the Influence of Environment and Educational Background. *AL-ISHLAH: Jurnal Pendidikan*, 16(1), 1-13.
- Sutrisno, Edy, 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Umama AH. 2016. Pengaruh Motivasi Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Vol 10, Nomor 02, Nopember 2016
- Umar, H. 2015. *Metode Riset Akuntansi Terapan*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Veithzal, Rivai Fawzi, Basri, M. A. 2016. *Performance Appraisal*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.

- Widodo. 2015. *Mengolah Data Statistik Secara Professional*. Jakarta: PT Elek Media Komputindo.
- Yudianto, P., Ratnasari, S. L., Hasibuan, S. S., Hamidi, H., Sutjahjo, G., Winarso, W., ... & Nuryanto, N. (2024). Analisis Struktur Organisasi Matriks Terhadap Keuntungan Bisnis. *JURNAL DIMENSI*, 13(2), 625-633.
- Zuhroh, D., Jermias, J., Ratnasari, S.L., ...Nurjanah, E., Fahlevi, M. The role of GoJek and Grab sharing economy platforms and management accounting systems usage on performance of MSMEs during covid-19 pandemic: Evidence from Indonesia. *Uncertain Supply Chain Management*. 2024, 12(1), pp. 249–262
- Zuhroh, D., J Jermias, SL Ratnasari, E Nurjanah, Sriyono, M Fahlevi. (2025). The Impact of Sharing Economy Platforms, Management Accounting Systems, and Demographic Factors on Financial Performance: Exploring the Role of Formal and Informal Education in MSMEs. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*. Volume 11, Issue 1, March 2025, 100447.