

**ANALISIS IMPLEMENTASI MODEL MANAJEMEN KINERJA DAN DETERMINAN  
KEBERHASILANNYA TERHADAP KARYAWAN PADA DIVISI SDM DAN UMUM PT. LEN  
INDUSTRI (PERSERO)**

***ANALYSIS OF IMPLEMENTATION OF PERFORMANCE MANAGEMENT MODELS AND THE  
DETERMINATION OF ITS EMPLOYEE FOR EMPLOYEES IN THE HR AND GENERAL DIVISION  
OF PT. LEN INDUSTRI (PERSERO)***

**Taufik Hidayat Pulungan<sup>1</sup>, Aditya Wardhana, SE., MSi., MM.<sup>2</sup>**

Prodi S1 Administrasi Bisnis, Fakultas Komunikasi dan Bisnis,  
Universitas Telkom

<sup>1</sup>pulungan@student.telkomuniversity.ac.id, <sup>2</sup>adityawardhana@telkomuniversity.ac.id

**Abstrak**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui model manajemen kinerja pada perusahaan PT Len Industri dan menguji faktor keberhasilan manajemen kinerja pada divisi SDM dan Umum PT. Len Industri.

Sampel Penelitian ini adalah karyawan Divisi SDM dan Umum. Metode penelitian menggunakan metode kuantitatif dengan jenis penelitian deskriptif, Pengambilan sampel diambil dengan metode teknik sampling jenuh, pengumpulan data dilakukan dengan kuisioner disebarkan langsung ke karyawan Divisi SDM dan Umum sebanyak 35 kuisioner. Metode statistik menggunakan Principal Component Analysis (PCA).

Hasil penelitian ini menunjukkan model manajemen kinerja yang digunakan oleh PT Len Industri adalah Model Cascading, Penerapan model Cascading di Divisi SDM dan Umum terdapat kendala yaitu pemahaman terhadap model Cascading yang diterapkan, hasil pengujian faktor – faktor keberhasilan manajemen kinerja, dari tujuh faktor yang diuji berhasil diterapkan, membentuk dua kelompok faktor baru yaitu Faktor Kinerja Divisi dan Individu yang didalamnya Pemahaman oleh individu dan tim, Umpan balik, Pengakuan atau Rekognisi, dan Pembaruan, dan Faktor Kinerja Perusahaan yang didalamnya Pemahaman oleh individu dan tim, Umpan balik, Pengakuan atau Rekognisi, dan Pembaruan, dua faktor baru membentuk kontribusi sebesar 94,14%. Faktor – faktor Dominan keberhasilan manajemen kinerja yang memiliki kontribusi paling besar yaitu 62,12%.

**Kata kunci :** Implementasi Model Manajemen Kinerja, Determinan Keberhasilan Manajemen Kinerja, dan *Principal Component Analysis*.

**Abstract**

*This study aims to determine the performance management model in the company PT Len Industri and test the success factors of performance management in the HR and General division of PT. Len Industries.*

*The sample of this study were employees of the HR and General Division. The research method uses quantitative methods with the type of descriptive research, sampling is taken with the method of saturated sampling techniques, data collection is done by questionnaire distributed directly to employees of the HR Division and General as many as 35 questionnaires. The statistical method uses Principal Component Analysis (PCA).*

*The results of this study indicate that the performance management model used by PT Len Industri is a cascading model. The application of the cascading model in the HR and General Division there are obstacles namely understanding the cascading model applied, the results of testing the success factors of performance management, from the seven factors tested successfully applied, forming two new groups of factors namely Division and Individual Performance Factors in which individuals and teams understand, Feedback, Recognition or Recognition, and Renewal, and Company Performance Factors in which Understanding by individuals and teams, Feedback, Recognition or Recognition, and Renewal, two new factors formed a contribution of 94.14%. Dominant factors of success in performance management which have the biggest contribution are 62.12%.*

**Keywords:** *Implementation of Performance Management Models, Determinants of Successful Performance Management, and Principal Component Analysis.*

## 1. Pendahuluan

Peringkat daya saing Indonesia turun lima peringkat pada 2019, yakni di posisi 50 dari semula di urutan 45 pada 2018, melalui data dari laporan The Global Competitiveness (GCI) berdasarkan studi dari 141 negara Berdasarkan laporan World Economic Forum (WEF) yang bertajuk The Global Competitiveness (GCI) Report, 2019. 10 negara dalam jajaran peringkat paling atas meliputi, Singapura, AS, Hong Kong, Belanda, Switzerland, Jepang, Jerman, Swedia, Inggris, dan Denmark. Dapat disimpulkan bahwa 10 peringkat paling atas didominasi oleh negara-negara di Eropa. Peringkat Indonesia pada dasarnya tak banyak berubah lantaran penurunan skor GCI kecil, yaitu 0,3. Kekuatan utama Indonesia adalah ukuran pasarnya (peringkat 7 dengan skor 82,4) dan stabilitas makroekonomi (peringkat 54 dengan skor 90). Indonesia memiliki budaya bisnis yang dinamis (peringkat 29 dengan skor 69,6) dan sistem keuangan yang stabil (peringkat 58 dengan skor 64,0). Dua indikator itu terpantau meningkat pada 2019. [1].

Dari laporan tersebut menggambarkan bahwa persaingan dari masing – masing negara sangat ketat dengan selisih point yang begitu tipis, maka peningkatan harus terus – menerus dilakukan oleh Indonesia dan perusahaan yang berada di Indonesia. Oleh sebab itu, perusahaan dapat menciptakan sebuah gagasan yang mampu meningkatkan pembangunan ekonomi dengan hasil laba yang bersih, dan membentuk peluang untuk meningkatkan volume ekspor barang dari Indonesia ke negara-negara di Internasional. Dengan cara meningkatkan manajemen kinerja perusahaan, meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan kualitas produksi, memperluas jaringan pemasaran, dan meningkatkan kemampuan dalam penguasaan teknologi, informasi, dan komunikasi. [2].

Dengan perkembangan pasar global yang terus berjalan saat ini begitu pesat, perusahaan harus mampu dalam menghadapi tantangan persaingan dari para pesaing asingnya. Kondisi ini memberikan peluang sekaligus tantangan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam menjalankan usahanya. Kondisi tersebut menyadarkan perusahaan, termasuk PT. Len Industri yang menyadari akan pentingnya mutu dan usaha untuk meningkatkan daya saing agar dapat memenuhi kebutuhan pasar. Perusahaan yang telah sukses menyadari bahwa peningkatan sektor bisnis mereka dilandasi oleh suatu sistem yang dilaksanakan secara konsisten dan efisien sehingga menghasilkan kinerja yang baik (Sutoyo, 2011:24). [3].

Disaat melakukan penelitian kepada Perusahaan PT Len Industri, model manajemen kinerja yang digunakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai target ialah model Cascading, yaitu proses penjabaran dan penyesuaian Sasaran Strategis (SS), Indikator Kinerja Utama (IKU), dan/atau target IKU secara vertikal dari level unit/pegawai yang lebih tinggi ke level unit/pegawai yang lebih rendah (BUMN, 2019). Manajemen Kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer, dan individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah dalam: menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai – nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya. [4].

Disaat melakukan lanjutan penelitian di Divisi SDM dan Umum PT Len Industri dengan mewawancarai Pak Alvin Anindya selaku Middle staff pengembangan organisasi dan remunerasi di Divisi SDM dan Umum terdapat kendala di divisi SDM dan Umum diketahui bahwa pemahaman karyawan tentang Model Cascading yang diterapkan oleh PT Len masih tidak paham dikarenakan Model manajemen kinerja yang diterapkan masih baru, dan umpan balik yang belum optimal dikarenakan atasan memberikan coaching terhadap karyawan masih lemah dan jika ada kritik kebawahan masih belum tersampaikan dengan baik ataupun bawahan meminta umpan balik masih tidak tersampaikan..

Kemampuan dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan faktor kinerja dari karyawan adalah merupakan bagian yang akan menopang dan mendukung pencapaian hasil yang maksimal. dan manajemen kinerja mendukung tujuan menyeluruh organisasi dengan mengaitkan pekerjaan dari setiap pekerja dan manajer pada misi keseluruhan dari unit kerjanya. Seberapa baik perusahaan mengelola kinerja bawahan akan secara langsung memengaruhi tidak hanya kinerja masing–masing pekerja secara individu dan unit kerjanya, tetapi juga kinerja seluruh organisasi. [4]

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1. Manajemen Kinerja

#### 2.1.1 Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses [4].

Manajemen Kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal. [5]

### 2.1.2 Prinsip Dasar Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan Bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi fondasi yang kuat bagi kinerja organisasi untuk mencapai tujuan. Terdapat konsensus dan kerja sama serta terjadi komunikasi dua arah [4].

- a. **Strategis**  
Manajemen kinerja bersifat strategis dalam arti membahas masalah kinerja secara lebih luas, lebih urgent, dan dengan tujuan jangka Panjang. Perumusan visi dan misi organisasi akan menjadi inspirasi dalam penetapan tujuan organisasi. Dengan demikian, manajemen kinerja bersifat holistik, menyeluruh, dan meliputi seluruh kehidupan jalannya organisasi.
- b. **Holistik**  
Manajemen kinerja bersifat menyeluruh mencakup seluruh aspek dalam ruang lingkup, sejak perumusan tujuan, perencanaan, pelaksanaan, umpan balik, pengukuran, penilaian, review, evaluasi, dan perbaikan kinerja.
- c. **Terintegrasi**  
Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang merupakan sebuah sistem sehingga menunjukkan hubungan antara masukan, proses, hasil, dan manfaat.
- d. **Perumusan tujuan**  
Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi.
- e. **Perencanaan**  
Perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan hierarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengordinasikan aktivitas.
- f. **Umpan Balik**  
Pelaksanaan manajemen kinerja memerlukan umpan balik terus – menerus. Umpan balik memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh dari pekerjaan oleh individu dipergunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi.
- g. **Pengukuran**  
Setiap organisasi berkeinginan mencapai tingkat kinerja tinggi. Untuk itu perlu mengetahui perkembangan pencapaian standar, target, dan waktu yang tersedia. Pengukuran perlu dilakukan untuk mengetahui apakah pelaksanaan dapat berjalan sesuai rencana, apakah terdapat kesenjangan kinerja, dan apakah hasil akhir diperkirakan dapat dicapai.
- h. **Perbaikan Kinerja**  
Kinerja individu, tim atau organisasi mungkin dapat mencapai tujuan dan sasaran seperti diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kerja yang dicapai tidak seperti diharapkan.
- i. **Berkelanjutan**  
Manajemen kinerja merupakan suatu proses yang sifatnya berlangsung secara terus – menerus, berkelanjutan, bersifat evolusioner, di mana kinerja secara bertahap selalu diperbaiki sehingga menjadi semakin baik.
- j. **Menciptakan Budaya**  
Budaya merupakan kegiatan manusia yang sistematis diturunkan dari generasi ke generasi melalui berbagai proses pembelajaran untuk menciptakan cara hidup tertentu yang paling cocok dengan lingkungannya.
- k. **Pengembangan**  
Kinerja suatu organisasi tergantung pada kompetensi sumber daya manusia di dalamnya, baik sebagai individu maupun sebagai tim. Sumber daya manusia adalah asset bagi organisasi.
- l. **Kejujuran**  
Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur di antara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Kejujuran termasuk dalam mengekspresikan pendapat, menyampaikan fakta, memberikan pertimbangan dan perasaan.
- m. **Pelayanan**  
Setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada setiap stakeholder, yaitu pekerja, manajer, pemilik, dan pelanggan. Dalam proses manajemen kinerja, umpan balik dan pengukuran harus membantu pekerja dan perencanaan kinerja.

- n. **Tanggung Jawab**  
Tanggung jawab merupakan prinsip dasar di belakang pengembangan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab atas apa yang mereka kerjakan dan tidak kerjakan untuk mencapai tujuan mereka, pekerja belajar tentang apa yang perlu mereka perbaiki.
- o. **Konsensus dan Kerja Sama**  
Manajemen kinerja mengandalkan pada konsensus dan kerja sama antara atasan dan bawahan daripada menekankan pada kontrol dan melakukan paksaan.
- p. **Komunikasi Dua Arah**  
Manajemen kinerja memerlukan gaya manajemen yang bersifat terbuka dan jujur serta mendorong terjadinya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan.
- q. **Berbagi Harapan**  
Dalam manajemen kinerja, manajer dapat mengklarifikasi apa yang mereka harapkan dari individu dan tim untuk melakukan.
- r. **Mengelola Perilaku**  
Manajemen kinerja perlu memastikan bahwa individu terdorong berperilaku dengan cara yang memungkinkan dan memperkuat hubungan kerja yang lebih baik.
- s. **Bermain**  
Manajemen kinerja menggunakan prinsip bahwa bekerja sama dengan bermain. Dengan prinsip bermain, dalam manajemen kinerja orang mendapatkan kepuasan dari apa yang mereka kerjakan.
- t. **Rasa Kasihan**  
Rasa kasihan merupakan prinsip bahwa manajer memahami dan empati terhadap orang lain. Kebanyakan orang yang tidak menunjukkan rasa kasihan pada orang lain juga sedikit sekali merasa kasihan pada diri mereka sendiri. Rasa kasihan seorang manajer akan melupakan kesalahan di belakang mereka dan mulai dengan sesuatu yang baru.

### 2.1.3 Ruang Lingkup Manajemen Kinerja

Ruang lingkup dari manajemen kinerja adalah tentang mengelola organisasi. Manajemen kinerja merupakan proses manajemen secara ilmiah. Manajemen kinerja mengelola kinerja dalam konteks lingkungan bisnis baik internal maupun eksternal. Hal ini menyangkut bagaimana suatu usaha bisnis dikembangkan, apa yang ditetapkan untuk dilakukan dan bagaimana menjalankannya [4].

Berikut merupakan ruang lingkup manajemen kinerja : [4].

- a. **Masukan**  
Manajemen kinerja memerlukan masukan dalam bentuk tersedianya kapabilitas sumber daya manusia, baik sebagai individu, maupun sebagai tim. Kapabilitas sumber daya manusia diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi.
- b. **Proses**  
Manajemen kinerja mencakup suatu proses pelaksanaan kinerja tentang bagaimana kinerja dijalankan. Manajemen kinerja diawali dengan suatu perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa depan, dan menyusun sumber daya dan kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.
- c. **Keluaran**  
Manajemen kinerja sangat berkepentingan dengan keluaran yang merupakan hasil kerja organisasi. Hasil kerja yang dapat dicapai organisasi perlu dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan organisasi untuk dicapai. Keluaran organisasi dapat lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang ditetapkan.
- d. **Manfaat**  
Namun, manajemen kinerja tidak hanya memfokuskan pada keluaran dan hasil kerja langsung dari sumberdaya manusia. Manajeme kinerja perlu memmerhatikan manfaat atau dampak dari hasil kerja. Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi.

### 2.1.4 Model Manajemen Kinerja

- a. **Model Deming Deming** menjelaskan proses manajemen kinerja dimulai dengan menyusun rencana, melakukan tindakan pelaksanaan, memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan, dan akhirnya melakukan review atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai [4].
- b. **Model Torrington dan Hall Torrington dan Hall** menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu harapan terhadap kinerja atau hasil yang diharapkan dari suatu kinerja. Kemudian, ditentukan dukungan yang diberikan terhadap kinerja untuk mencapai tujuan. Sementara itu, pelaksanaan kinerja berlangsung dilakukan peninjauan kembali dan penilaian terhadap kinerja.

Langkah selanjutnya melakukan pengelolaan terhadap standar kinerja. Standar kinerja harus dijaga agar tujuan yang diharapkan dapat dicapai [4].

- c. Model Costello Proses manajemen kinerja dalam bentuk siklus. Siklus dimulai dengan melakukan persiapan perencanaan sehingga dapat dibuat suatu rencana dalam bentuk rencana kerja dan pengembangan. Untuk meningkatkan kinerja, diberikan coaching pada sumber daya manusia dan dilakukan pengukuran kemajuan kinerja. Peninjauan kembali selalu dilakukan terhadap kemajuan pekerjaan dan apabila diperlukan dilakukan perubahan rencana. Coaching and review dilakukan secara berkala dan pada akhir tahun dilakukan penilaian kinerja tahunan dan dipergunakan untuk meninjau kembali pengembangan. Akhirnya, hasil penilaian tersebut dipergunakan untuk mempertimbangkan penggajian dan menjadi umpan balik untuk rencana akhir tahun berikutnya [4].
- d. Model Armstrong dan Baron adalah siklus manajemen kinerja sebagai sekuen atau urutan. Proses manajemen kinerja merupakan serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan agar dapat hasil yang diharapkan [4].
  - 1) *Corporate mission and strategic* (Misi Organisasi dan Tujuan Strategis)
  - 2) *Business and departemental plans and goals*
  - 3) *Performance Contract/Kontrak Kinerja* (Kesepakatan Kinerja dan Pengembangan )
  - 4) *Rencana Kinerja dan Pengembangan*
  - 5) *Tindakan Kerja dan Pengembangan*
  - 6) *Monitoring dan Umpan Balik* berkelanjutan
  - 7) *Review Formal dan Umpan Balik*;
  - 8) *Penilaian Kinerja Menyeluruh*
- e. Model Ken Blanchard dan Gary Ridge Model Manajemen Kinerja yang cukup sederhana, dan mereka menyebutnya sebagai sistem terdiri dari 3 bagian, yaitu *Performance Planning* (perencanaan kinerja), *Day-to-Day Coaching* (coaching setiap hari) atau *Execution* (pelaksanaan), dan *Performance Evaluation* (evaluasi kinerja) atau *Review and Learning* (peninjauan ulang dan pembelajaran) [2].

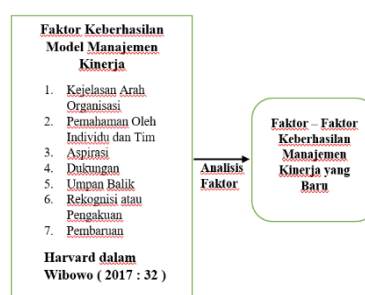
### 2.1.5 Kriteria Keberhasilan Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja mempunyai peranan penting untuk mencapai tujuan organisasi, namun pelaksanaannya tidak mudah. Sebagaimana organisasi sukses menjalankannya dan tidak sedikit yang mengalami kegagalan. Organisasi untuk berhasil dan menjadi unggul perlu mempunyai tujuh pilar, yaitu : [4].

- a. Kejelasan tentang maksud dan arah organisasi dinyatakan dalam Bahasa yang dapat dipahami oleh orang dan tim pada tingkat yang berbeda.
- b. Pemahaman dengan jelas oleh individu dan tim tentang apayang diharapkan dari mereka untuk melakukan.
- c. Aspirasi: mekanisme untuk membantu orang mengenal bahwa perbaikan berkelanjutan adalah esensial, bukan hanya dapat diharapkan, dan mengetahui seperti apa kinerja yang unggul itu.
- d. Dukungan: mekanisme untuk mendorong dan mendukung kinerja, memungkinkan individu memiliki kepercayaan diri untuk mengenal potensi mereka sendiri dan kebutuhan pelatihan, sedang penyedia dan manajer tahu bagaimana memotivasi orangnya dan meng-coach.
- e. Umpan Balik, sehingga orang dan tim tahu bagaimana mereka bekerja dibandingkan dengan harapan. Ini merupakan penilaian seperti umpan balik sehari – hari dari manajer, rekan kerja, dan pelanggan.
- f. Rekognisi atau pengakuan: merupakan cara untuk menghargai dan mengenal orang, yang bukan semata – mata hanya tentang bayaran.
- g. Pembaruan: energi dan antusiasme untuk memulai kembali, karena enam pilar lainnya telah terbukti berharga bagi mereka yang terlibat.

## 2.2. Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variable yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori- teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis, sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antar variable yang diteliti [4].



### Gambar 2.1 Kerangka Penelitian

## 3. Metode Penelitian

### 3.1. Jenis Penelitian

Metode penelitian kuantitatif digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, teknik pengambilan sampel pada umumnya dilakukan secara random, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan [6].

### 3.2 Operasionalisasi Variabel dan Skala Pengukuran

#### 3.2.1 Variabel Operasional

Variabel penelitian adalah segala sesuatu yang berbentuk apa saja yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari sehingga diperoleh informasi tentang hal tersebut, kemudian ditarik kesimpulannya. Untuk memperjelas variabel operasional dalam penelitian ini maka dikemukakan variabel operasional dalam table 3.1 berikut [6].

**Tabel 3.1**  
**Variabel Operasional**

VARIABEL	DIMENSI	INDIKATOR	SKALA	NO
<b>Faktor – Faktor Keberhasilan Manajemen Kinerja</b>	<b>Kejelasan Arah Organisasi</b>	1. Arah organisasi dinyatakan dalam Bahasa yang dapat dipahami oleh Individu.	Ordinal	1
		2. Arah organisasi dinyatakan dalam Bahasa yang dapat dipahami oleh Tim.	Ordinal	2
		3. Arah organisasi dapat dipahami pada tingkat organisasi yang berbeda	Ordinal	3
	<b>Pemahaman Oleh Individu dan Tim</b>	1. Pemahaman dengan jelas oleh Individu tentang apa yang diharapkan mereka untuk dilakukan.	Ordinal	4
		2. Pemahaman dengan jelas oleh Tim tentang apa yang diharapkan mereka untuk dilakukan.	Ordinal	5
	<b>Aspirasi</b>	1. Membantu Individu mengenal perbaikan berkelanjutan untuk kinerja.	Ordinal	6
		2. Membantu Individu mengetahui kinerja yang unggul.	Ordinal	7
	<b>Dukungan</b>	1. Mendorong kinerja Individu memiliki kepercayaan diri untuk mengenal potensi mereka sendiri.	Ordinal	8

		2. Mendukung kinerja Individu dengan memberikan kebutuhan pelatihan.	Ordinal	9
		3. Manajer mampu memotivasi dan meng- <i>coach</i> karyawannya	Ordinal	10
	<b>Umpan Balik</b>	1. Umpan balik untuk Individu tentang bagaimana mereka bekerja sehari – hari dari manajer.	Ordinal	11
		2. Umpan balik untuk Individu tentang bagaimana mereka bekerja sehari – hari dari rekan kerja.	Ordinal	12
		3. Umpan balik untuk Tim tentang bagaimana mereka bekerja sehari – hari dari manajer.	Ordinal	13
	<b>Rekognisi atau Pengakuan</b>	1. Pengakuan Individu dengan cara menghargai bukan semata – mata hanya tentang bayaran.	Ordinal	14
		2. Pengakuan Individu dengan cara mengenal bukan semata – mata hanya tentang bayaran.	Ordinal	15
	<b>Pembaruan</b>	1. Rasa antusiasme untuk meningkatkan kinerja.	Ordinal	16
		2. Memberi energi baru untuk meningkatkan kinerja.	Ordinal	17

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, Tahun 2019

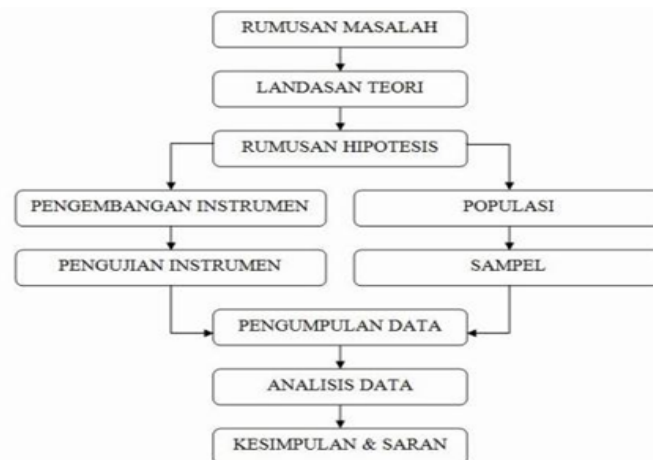
### 3.2.2 Skala Pengukuran

Skala penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal/rating scale. Skala ordinal adalah data mentah yang diperoleh berupa angka kemudian ditafsirkan dalam pengertian kualitatif. Dalam model skala ordinal, responden tidak menjawab salah satu jawaban kualitatif yang telah disediakan, tetapi menjawab salah satu jawaban kuantitatif yang telah disediakan [6].

Skala yang digunakan dalam desain pengukuran penelitian ini adalah skala Likert. Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Dalam penelitian, fenomena sosial ini telah ditetapkan secara spesifik oleh peneliti, yang selanjutnya disebut sebagai variabel penelitian, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item-item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan [4]. Dalam penelitian ini, pilihan jawaban untuk kuesioner penelitian ini berupa kalimat positif yaitu 4= Sangat Setuju (SS), 3= Setuju (S), 2= Tidak Setuju (TS), 1= Sangat Tidak Setuju (STS).

### 3.3. Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian yang dibuat diadopsi dari Sugiono, 2014 yang dilaksanakan berdasarkan sistematika universal dan dilakukan secara rasional, berikut ini merupakan bagan visualisasi tahapan penelitian: [7].



**Gambar 3.1 Tahapan Penelitian**

### 3.4 Populasi dan Sampel

#### 3.4.1 Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya [8]. Populasi dalam penelitian ini adalah 35 pegawai divisi SDM dan Umum PT LEN Industri.

#### 3.4.2 Sampel

Dalam penelitian ini, teknik sampling yang digunakan adalah non probability sampling dengan teknik yang diambil yaitu sampling jenuh (sensus). Teknik sampling jenuh adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Maka dari itu, Penulis memilih sampel menggunakan teknik sampling jenuh karena jumlah populasi yang relatif kecil [7].

### 3.5. Teknik Pengumpulan Data

Teknik-teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah:

- Teknik wawancara: Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data, apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri, atau setidaknya pada pengetahuan dan atau keyakinan pribadi. Wawancara dapat dilakukan secara terstruktur maupun tidak struktur. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik wawancara secara struktur karena peneliti telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh [7].
- Teknik Kuesioner: kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan atau pertanyaan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner dalam penelitian ini merupakan tipe kuesioner dengan pernyataan tertutup dimana peneliti mengharapkan setiap responden untuk memilih salah satu alternative jawaban dari pertanyaan-pertanyaan yang telah tersedia [7].
- Studi Pustaka: Studi kepustakaan merupakan teknik pengumpulan data dengan cara mempelajari dan mencari data yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas. Dalam penelitian ini, data kepustakaan diperoleh dari buku-buku teori, jurnal dan artikel internasional, serta penelitian terdahulu yang dianggap relevan dan menunjang penelitian ini [9].

### 3.6. Uji Validitas dan Reliabilitas

#### 3.6.1 Uji Validitas



Menyatakan uji validitas item merupakan uji instrument data untuk mengetahui seberapa cermat suatu item dalam mengukur apa yang ingin diukur. Item dapat dikatakan valid jika adanya korelasi yang signifikan dengan skor totalnya, hal ini menunjukkan adanya dukungan item tersebut dalam mengungkap suatu yang ingin diungkap [10]. Setelah membuat kuesioner (instrument penelitian) langkah selanjutnya menguji apakah kuesioner yang dibuat tersebut valid atau tidak [11].

**Tabel 3.2**  
**Hasil Uji Validitas Faktor – Faktor Keberhasilan Manajemen kinerja**

VARIABEL	DIMENSI	No. Item	Rhitung	Rtabel	Keterangan
<b>FAKTOR-FAKTOR KEBERHASILAN MANAJEMEN KINERJA</b>	<b>ARAH ORGANISASI</b>	1	.685	0.482	<b>VALID</b>
		2	.945	0.482	<b>VALID</b>
		3	.758	0.482	<b>VALID</b>
	<b>PEMAHAMAN</b>	4	.916	0.482	<b>VALID</b>
		5	.904	0.482	<b>VALID</b>
	<b>ASPIRASI</b>	6	1	0.482	<b>VALID</b>
		7	1	0.482	<b>VALID</b>
	<b>DUKUNGAN</b>	8	.877	0.482	<b>VALID</b>
		9	.691	0.482	<b>VALID</b>
		10	.929	0.482	<b>VALID</b>
	<b>UMPAN BALIK</b>	11	.730	0.482	<b>VALID</b>
		12	.709	0.482	<b>VALID</b>
		13	.649	0.482	<b>VALID</b>
	<b>REKOGNISI ATAU PENGAKUAN</b>	14	.785	0.482	<b>VALID</b>
		15	.836	0.482	<b>VALID</b>
	<b>PEMBARUAN</b>	16	.965	0.482	<b>VALID</b>
		17	.958	0.482	<b>VALID</b>

*Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, Tahun 2019*

Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 3.2 dapat diketahui semua item memiliki r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,482) dengan signifikan 5%, maka semua item dapat dinyatakan valid. Berdasarkan hasil uji validitas pada tabel 3.2 dapat diketahui semua item memiliki r hitung yang lebih besar dari r tabel (0,482) dengan signifikan 5%, maka semua item dapat dinyatakan valid.

### 3.6.2 Uji Realibitas

**Tabel 3.3**  
**Hasil Uji Realibilitas**

<b>NO ITEM</b>	<b>VARIABEL</b>	<b>DIMENSI</b>	<b>CRONBACH ALPHA</b>	<b>KETERANGAN</b>
<b>1</b>	<b>FAKTOR - FAKTOR KEBERHASILAN MANAJEMEN</b>	<b>ARAH ORGANISASI</b>	0,712	<b>RELIABEL</b>
<b>2</b>		<b>PEMAHAMAN</b>	0,792	<b>RELIABEL</b>
<b>3</b>		<b>ASPIRASI</b>	1	<b>RELIABEL</b>
<b>4</b>		<b>DUKUNGAN</b>	0,779	<b>RELIABEL</b>
<b>5</b>		<b>UMPAN BALIK</b>	0,647	<b>RELIABEL</b>
<b>6</b>		<b>REKOGNISI ATAU</b>	0,678	<b>RELIABEL</b>
<b>7</b>		<b>PENGAKUAN PEMBARUAN</b>	0,917	<b>RELIABEL</b>

*Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, Tahun 2019*

Berdasarkan hasil uji reliabilitas pada tabel 3.3 diketahui nilai Cronbach's Alpha dari tujuh dimensi lebih dari 0,6 karena Cronbach's Alpha lebih dari 0,6 maka instrumen dinyatakan reliabel. Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi alat ukur yang biasanya menggunakan kuesioner. Maksudnya apakah alat ukur tersebut akan mendapatkan pengukuran yang tetap konsisten jika pengukuran diulang kembali. Uji reliabilitas merupakan kelanjutan dari uji validitas, dimana item yang masuk pengujian adalah item yang valid saja [9].

### 3.6. Teknik Analisis Data

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Principal Component Analysis (PCA) dalam melakukan analisis data. PCA adalah salah satu metode analisis faktor yang menggunakan total varian dalam analisisnya. Tahapan melakukan analisis data dengan menggunakan analisis faktor adalah: [9].

- a. Menentukan tujuan dari analisis faktor. Tujuan utama dari analisis faktor adalah:
  - 1) Data summarization, adalah mengidentifikasi adanya hubungan antar variabel dengan melakukan uji korelasi.
  - 2) Data Reducation, adalah setelah melakukan korelasi dengan proses membuat kumpulan variabel baru yang dinamakan faktor untuk menggantikan sejumlah variabel tertentu.
- b. Membuat desain analisis faktor. Membuat desain analisis faktor melibatkan tiga keputusan dasar, yaitu:
  - 1) Menentukan desain jumlah variabel, teknik pengukuran, dan jenis variabel yang diijinkan. Teknik pengukuran dengan menggunakan skala Likert.
  - 2) Menentukan ukuran sampel.
  - 3) Melakukan perhitungan data yang dimasukkan (correlation matrix), untuk memenuhi tujuan tertentu dari pengelompokan variabel atau responden.
- c. Membuat asumsi dalam analisis faktor.  
Proses analisis faktor tergantung pada korelasi variabel-variabelnya. Untuk memperolehnya, digunakan matriks korelasi antara variabel yang satu dengan variabel lainnya.
- d. Menentukan Jumlah Faktor  
Dalam analisis faktor, variabel dikelompokkan berdasarkan korelasinya. Dengan demikian untuk tujuan analisis faktor tersebut perlu diketahui berapa banyak varians dari variabel. Varians dalam variabel dapat diklasifikasikan dalam tiga jenis varians yaitu:
  - 1) Common variance, adalah varians dari suatu variabel yang juga dimiliki oleh variabel-variabel lain.

- 2) Specific, adalah varian yang dimiliki hanya oleh sebuah variabel.
  - 3) Error variance, adalah varians yang salah, disebabkan oleh kesalahan pengukuran, alat ukur, ataupun kesalahan pemilih sampel.
- e. Menginterpretasikan Faktor
- Interpretasi faktor dilakukan dalam beberapa tahapan:
- 1) Menentukan nilai MSA melalui tabel KMO dan Barlett's Test
  - 2) Menentukan jumlah komponen yang dapat dipertahankan dengan menggunakan nilai eigenvalue melalui tabel total variance atau dengan menggunakan analisis scree plot dari komponen yang didapat.
  - 3) Menentukan atau menilai besarnya penjelasan serta unique variance masing-masing variabel terhadap komponen yang dipertahankan melalui komunitas.
  - 4) Menentukan kriteria signifikan factor loadings, yaitu menentukan faktor loading yang layak untuk dipertimbangkan dengan menggunakan kriteria signifikansi statistic.
  - 5) Melalui analisis tabel component matrix, dapat dilihat loading dan variance dari setiap variabel, sehingga dapat dilihat hubungan antara variabel dengan faktor-faktornya.
  - 6) Melihat besarnya nilai-nilai komunalitas dari setiap variabel untuk menentukan signifikansi kontribusi masing-masing variabel terhadap setiap faktor yang didapat.
  - 7) Jika penganalisisan varian belum memuaskan atau belum memberikan hasil yang diinginkan, maka penganalisisan akan dilanjutkan menggunakan metode Rotasi Varimax (memaksimalkan nilai varians).
- f. Penamaan faktor (Labelling)
- Setelah terbentuk kelompok-kelompok yang merupakan faktor-faktor dari proses analisis faktor, maka selanjutnya dilakukan proses penamaan faktor.

## 4. Hasil dan Pembahasan

### 4.1 Pengumpulan Data

Pada penelitian ini instrument pengumpulan data yang digunakan adalah kuesioner, kuesioner disebarkan ke Divisi SDM dan Umum PT LEN Industri dengan jumlah 37 kuesioner. Data kuesioner yang kembali sebanyak 37 kuesioner, atau dapat dikatakan data kuesioner 100% kembali.

### 4.2 Karakteristik Responden

Pada penelitian ini responden yang dijadikan sampel yaitu sebanyak 37 responden yang ditunjukkan ke Divisi SDM dan Umum PT LEN Industri. Analisis karakteristik responden dapat dilihat dalam bentuk statistik deskriptif yang berupa pie chart. Berikut ini adalah empat karakteristik responden yang digunakan dalam penelitian :

- a. Karakteristik responden berdasarkan Jenis Kelamin
- b. Karakteristik responden berdasarkan Usia
- c. Karakteristik responden berdasarkan Lama Bekerja
- d. Karakteristik responden berdasarkan Waktu Bekerja

#### 4.2.1 Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dapat diketahui bahwa dari 35 orang responden yang telah diberikan kuesioner sebanyak 25 orang atau 71 % berjenis kelamin Pria dan sisanya 10 orang atau 29 % berjenis kelamin. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan di Divisi SDM dan Umum lebih banyak berjenis kelamin Pria dibandingkan dengan Wanita. Wanita memiliki tanggung jawab sepenuhnya terhadap anak dan keluarganya, sehingga dapat memengaruhi kinerja pekerjaannya. Sedangkan Laki-laki, memiliki tanggung jawab sepenuhnya dalam menafkahi keluarganya, maka Laki-laki cenderung bekerja keras untuk memenuhi tanggung jawabnya tersebut sehingga akan menghasilkan produktivitas yang tinggi dibandingkan Perempuan. Dalam hal ini Divisi SDM dan Umum ingin Meningkatkan produktivitas kinerja yang tinggi. [12]

#### 4.2.2 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Berdasarkan gambar 4.2 dapat diketahui bahwa dari 35 orang responden yang diberikan kuesioner sebanyak 29 orang atau 60% berusia 21-30 Tahun, kemudian sebanyak Sembilan orang atau 26% berusia 31-40 Tahun, lalu sebanyak Lima orang atau 14% berusia >40 Tahun, dan terakhir berusia <20 Tahun tidak ada sama sekali atau 0%. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik berdasarkan usia didominasi oleh karyawan yang berusia 21-30 Tahun. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi dari kinerja adalah usia dari karyawan tersebut. Apabila

seseorang telah mempunyai usia yang sudah tidak produktif maka kemungkinan kinerja orang tersebut dapat mengalami penurunan bila dibandingkan dengan saat masih muda. Namun, tidak selamanya penambahan usia dapat menurunkan kinerja seseorang. Tuntutan bagi sebagian besar pekerjaan, bahkan untuk pekerjaan dengan persyaratan tenaga kerja manual yang berat, tidaklah cukup ekstrem sehingga penurunan dalam keterampilan fisik yang berkaitan dengan usia memiliki dampak pada produktivitas atau jika terdapat sedikit penurunan yang dikarenakan oleh usia, hal tersebut akan tergantikan oleh keuntungan yang didapatkan dari pengalamannya selama ia bekerja. [12]

#### 4.2.3 Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Berdasarkan gambar 4.3 dapat diketahui bahwa dari 35 orang responden yang diberikan kuesioner sebanyak 10 karyawan atau 28,5% lama bekerja selama < 1 Tahun, kemudian sebanyak 13 karyawan atau 37% berkerja selama 1-3 Tahun, lalu sebanyak 2 karyawan atau 6% bekerja selama > 3-5 Tahun, dan terakhir sebanyak 10 karyawan atau 28,5% bekerja selama > 5-10 Tahun. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik berdasarkan Lama bekerja didominasi oleh karyawan yang bekerja selama 1-3 Tahun. Lama bekerja dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal ini dapat terjadi karena perasaan bosan, jenuh atau cenderung malas untuk melakukan pekerjaan yang sama selama beberapa tahun, karena rasa bosan tersebut dapat menyebabkan kinerja karyawan menurun tidak seperti ketika awal bekerja. Namun, dengan lamanya masa jabatan yang dimiliki seseorang juga dapat meningkatkan kinerja mereka, karena semakin lama masa jabatan yang dimiliki seseorang maka pengalaman bekerja yang dimilikinya semakin banyak pula. Pada kesimpulan hasil kuisisioner di atas bahwa Divisi SDM dan Umum ingin meningkatkan kinerja karyawan dikarenakan karyawan yang dimiliki rata rata berkerja selama 1-3 Tahun. [12]

#### 4.2.4 Karakteristik Responden Berdasarkan Waktu Bekerja

Berdasarkan gambar 4.4 dapat diketahui bahwa dari 35 orang responden yang diberikan kuesioner sebanyak 25 karyawan atau 71% dengan waktu bekerja selama lama Sembilan Jam per Hari, kemudian sebanyak 10 karyawan atau 29% dengan waktu bekerja selama > Sembilan Jam per Hari. Hal ini menunjukkan bahwa karakteristik berdasarkan waktu bekerja didominasi oleh karyawan yang bekerja selama 9 Jam per Hari. Curahan jam kerja digolongkan menjadi dua, yaitu:

- a. Curahan jam kerja tinggi apabila >35 jam perminggu
- b. Curahan jam kerja rendah apabila ≤35 jam perminggu

Namun, banyaknya jumlah jam kerja akan berimplikasi terhadap beberapa hal diantaranya kesehatan, kesejahteraan maupun produktivitas. Pada hasil kuisisioner diatas menyatakan bahwa karyawan Divisi SDM dan Umum curahan jam kerja karyawan > 35 jam perminggu, pada hasil ini karyawan akan rentan dalam permasalahan kesehatan, kesejahteraan. [13]

### 4.3 Hasil Penelitian

#### 4.3.1 Analisis Faktor (KMO and Barlett's Test of Sphericity)

Hasil penghitungan KMO and Barlett's Test Sphericity dapat dilihat pada tabel 4.1 dibawah ini sebagai berikut:

**TABEL 4.1 KMO AND BARLETT'S TEST**

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,621
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	74,599
	Df	21
	Sig.	0,000

*Sumber:* Hasil Olah Data Peneliti dengan SPSS, 2019

Tabel 4.1 diatas menjelaskan bahwa dari 35 responden memiliki ukuran kecukupan sampling (Measure of Sampling Adequacy) pada penelitian ini adalah 0,621. Dengan mengacu pada ukuran ketepatan KMO, maka nilai kecukupan sampel dimensi keseluruhan adalah baik. Angka MSA yang lebih besar dari 0,5 menunjukkan bahwa kumpulan dimensi faktor-faktor tersebut dapat diproses lebih lanjut menggunakan analisis faktor. Dapat

juga dilihat angka Barlett's Test Of Sphericity yang diperlihatkan dengan angka Chi Square sebesar 74,599 dengan signifikansi 0,000 yang artinya dapat dipercaya 100% bahwa antar dimensi terdapat korelasi.

#### 4.3.2 Anti Image Matrices and Communalities

Dari pengolahan data diperoleh Anti Image Matrices dan Communalities yang dapat dilihat pada tabel berikut:

**TABEL 4.2 ANTI IMAGE MATRICES**

Anti-image Matrices								
		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7
Anti-image Covariance	D1	0,349	0,043	0,096	-0,229	0,048	-0,032	-0,021
	D2	0,043	0,514	0,087	-0,134	-0,100	-0,224	-0,100
	D3	0,096	0,087	0,816	-0,164	-0,055	-0,011	0,031
	D4	-0,229	-0,134	-0,164	0,257	-0,078	0,090	0,009
	D5	0,048	-0,100	-0,055	-0,078	0,777	-0,043	-0,107
	D6	-0,032	-0,224	-0,011	0,090	-0,043	0,586	-0,229
	D7	-0,021	-0,100	0,031	0,009	-0,107	-0,229	0,663
Anti-image Correlation	D1	<b>.559<sup>a</sup></b>	0,102	0,180	-0,765	0,091	-0,070	-0,043
	D2	0,102	<b>.694<sup>a</sup></b>	0,135	-0,369	-0,159	-0,408	-0,171
	D3	0,180	0,135	<b>.518<sup>a</sup></b>	-0,358	-0,069	-0,016	0,042
	D4	-0,765	-0,369	-0,358	<b>.533<sup>a</sup></b>	-0,174	0,233	0,022
	D5	0,091	-0,159	-0,069	-0,174	<b>.830<sup>a</sup></b>	-0,064	-0,149
	D6	-0,070	-0,408	-0,016	0,233	-0,064	<b>.612<sup>a</sup></b>	-0,368
	D7	-0,043	-0,171	0,042	0,022	-0,149	-0,368	<b>.755<sup>a</sup></b>

a. Measures of Sampling Adequacy(MSA)

No	Dimensi	MSA
1	Arah Organisasi	0,559
2	Pemahaman	0,694
3	Aspirasi	0,518
4	Dukungan	0,533
5	Umpan Balik	0,830
6	Pengakuan	0,612
7	Pembaruan	0,755

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti dengan SPSS, 2019

Tabel 4.2 menunjukkan nilai MSA dari masing-masing faktor. Faktor faktor tersebut dapat dikatakan sebagai faktor - faktor keberhasilan manajemen kinerja PT LEN Industri Bandung apabila nilai MSA untuk setiap faktor adalah lebih besar dari 0,5. Dari masing-masing nilai MSA yang terlihat pada tabel 4.2 menunjukkan tidak ada faktor yang memiliki nilai MSA  $\leq 0,5$ . Artinya ketujuh faktor tersebut dapat dikatakan sebagai faktor-faktor keberhasilan manajemen kinerja PT LEN Industri Bandung.

**TABEL 4.3 COMMUNALITIES**

Communalities
---------------

	Initial	Extraction
ARAH ORGANISASI	1,000	0,719
PEMAHAMAN	1,000	0,678
ASPIRASI	1,000	0,333
DUKUNGAN	1,000	0,885
UMPAN BALIK	1,000	0,392
PENGAKUAN	1,000	0,708
PEMBARUAN	1,000	0,637
Extraction Method: Principal Component Analysis.		

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti dengan SPSS, 2019

Angka Communalities pada tabel 4.3 menjelaskan bahwa pada dasarnya Communalities adalah jumlah varian suatu dimensi awal yang bisa dijelaskan oleh faktor yang ada. Semakin besar communalities, maka semakin erat hubungannya dengan faktor yang terbentuk. Dari hasil pada tabel diatas dapat urutkan tingkat keeratan ketujuh faktor dengan faktor baru yang terbentuk mulai dari yang tertinggi hingga terendah yaitu Dukungan, Arah Organisasi, Pengakuan, Pemahaman, Pembaruan, Umpan Balik, dan Aspirasi.

#### 4.3.3 Proses Factoring

Penelitian ini menggunakan Principal Component Analysis dimana menggunakan total variance, menghasilkan specific dan error variance terkecil. Dalam menentukan faktor baru, dapat dilakukan dengan melihat eigenvalue.

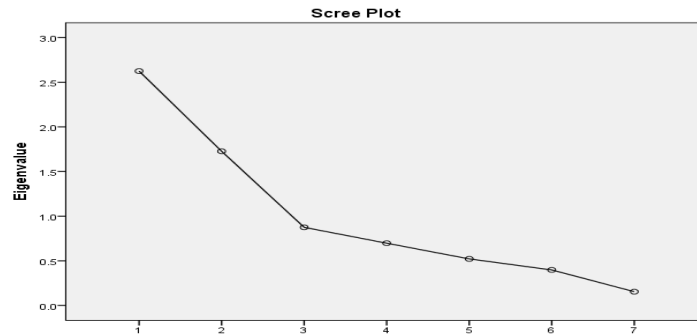
**TABEL 4.4 TOTAL VARIANCE EXPLAINED**

Total Variance Explained									
Componen t	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,625	37,504	37,504	2,625	37,504	37,504	2,241	32,017	32,017
2	1,727	24,673	62,177	1,727	24,673	62,177	2,111	30,159	62,177
3	0,875	12,504	74,680						
4	0,698	9,966	84,646						
5	0,522	7,455	92,102						
6	0,398	5,689	97,791						
7	0,155	2,209	100,000						
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti dengan SPSS, 2019

Pada tabel disebutkan nilai itu secara berurutan, yaitu  $2,625 + 1,727 + 0,875 + 0,698 + 0,522 + 0,398 + 0,155 = 7$ , sedangkan pada Extraction Sums Of Squard Loading menunjukkan jumlah varian yang diperoleh, pada hasil output ada dua varian, yaitu 2,625; dan 1,727.

**TABEL 4.5 SCREE PLOT**



Sumber: Hasil Olah Data Peneliti dengan SPSS, 2019

Berdasarkan Tabel 4.5 Scree Plot menunjukkan jumlah faktor terbentuk, dengan melihat ada beberapa banyak slope dengan kemiringan yang hampir sama. Pada tabel terdapat 7 titik yang dihubungkan 6 garis yang memiliki kemiringan yang berbeda. Dua titik mempunyai kemiringan Panjang dari 5 titik yang lain. Ada 5 titik mempunyai kemiringan slope yang hampir sama.

**TABEL 4.6 COMPONENT MATRIX**

Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
ARAH ORGANISASI	0,663	0,529
PEMAHAMAN	0,782	-0,259
ASPIRASI	0,274	0,508
DUKUNGAN	0,747	0,571
UMPAN BALIK	0,618	-0,102
PENGAKUAN	0,481	-0,691
PEMBARUAN	0,574	-0,555
Extraction Method: Principal Component Analysis.		
a. 2 components extracted.		

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti dengan SPSS, 2019

Berdasarkan pada tabel 4.6 Component Matrix menunjukkan nilai kolerasi antar suatu variabel dengan faktor yang terbentuk. Terlihat pada variabel Arah Organisasi, korelasi variabel ini dengan faktor 1 adalah 0,663 dan korelasi pada faktor 2 adalah 0,529. Namun jika dilihat pada tabel ada beberapa variabel yang rancu seperti pada variabel Pemahaman, nilai faktor 1 adalah 0,782 dan faktor 2 adalah -0,259. Untuk menyelesaikan persoalan ini digunakan metode rotasi. Kemudian dilanjutkan dengan analisis faktor dengan metode rotasi.

**4.3.4 Pengelompokan Faktor**

Pengelompokan faktor adalah menentukan masing-masing dimensi awal masuk ke dalam faktor baru. 7 dimensi awal akan masuk kedalam satu faktor yang terbentuk. Pengelompokan faktor ini dilakukan dengan melihat Component Matrix yang dihasilkan.

**TABEL 4.7 ROTATED COMPONENT MATRIX**

Rotated Component Matrix <sup>a</sup>		
	Component	
	1	2
ARAH ORGANISASI	0,155	0,834
PEMAHAMAN	0,761	0,315
ASPIRASI	-0,125	0,563
DUKUNGAN	0,192	0,921
UMPAN BALIK	0,534	0,327
PENGAKUAN	0,815	-0,208
PEMBARUAN	0,797	-0,045
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.		
a. Rotation converged in 3 iterations.		

*Sumber:* Hasil Olah Data Peneliti dengan SPSS, 2019

Proses penentuan dimensi awal akan masuk ke dalam komponen kemudian dilakukan dengan melakukan perbandingan besar korelasi pada setiap baris. Dimensi awal akan masuk kedalam kelompok faktor mana dilihat dari nilai korelasi terbesar.

**TABEL 4.8 COMPONENT FACTOR**

FAKTOR	DIMENSI	FAKTOR LOADING
I	PENGAKUAN	0,815
	PEMBARUAN	0,797
	PEMAHAMAN	0,761
	UMPAN BALIK	0,534
II	DUKUNGAN	0,921
	ARAH ORGANISASI	0,834
	ASPIRASI	0,563

*Sumber:* Hasil Olah Data Peneliti dengan SPSS, 2019

Berdasarkan pada tabel 4.8 terdapat tujuh dimensi yang terbagi menjadi dua faktor, komponen faktor I terdapat empat dimensi yaitu pengakuan, pembaruan, pemahaman, dan umpan balik Hal ini dikarenakan keempat



dimensi tersebut menunjukkan korelasi yang kuat pada faktor I, selanjutnya komponen faktor II terdapat tiga dimensi yaitu dukungan, arah organisasi, dan aspirasi hal ini dikarenakan ketiga dimensi tersebut menunjukkan korelasi yang kuat pada faktor II. Komponen faktor I memiliki variance yakni 32,02%, dan Komponen faktor II memiliki variance yakni 62,12%. Dari variance kedua faktor, faktor II memiliki variance yang lebih besar dari faktor I, dan menjadikan faktor II yang paling dominan dalam Faktor – Faktor Keberhasilan Manajemen Kinerja.

**4.3.5 Penamaan Faktor (Labelling)**

Penamaan faktor ditentukan dari nama faktor yang dapat mempresentasikan seluruh dimensi-dimensi dari Faktor - Faktor Keberhasilan Manajemen Kinerja PT LEN Industri Bandung. Berikut adalah tabel penamaan kelompok faktor tersebut:

**TABEL 4.9 PENAMAAN FAKTOR**

No	Nama Kelompok Faktor	Kontribusi
1	Faktor-Faktor Keberhasilan Manajemen Kinerja	32,02%
2	Faktor Faktor Dominan Keberhasilan Kinerja	62,12%

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti dengan SPSS. 2018

Dalam melakukan penamaan faktor yang telah terbentuk, peneliti menggunakan dua penamaan faktor yang mewakili pernyataan-pernyataan dimensi yang terbentuk. Angka percentage of variance pada tabel 4.9 menunjukkan kontribusi dari dua faktor yang terbentuk. Jumlah kontribusi faktor yang terbentuk adalah 94,14%, artinya faktor tersebut secara keseluruhan dapat menjawab 94,14% dari masalah penelitian. Sisanya sebesar 5,86% tidak dijelaskan dalam penelitian ini karena dianggap tidak berkontribusi secara signifikan.

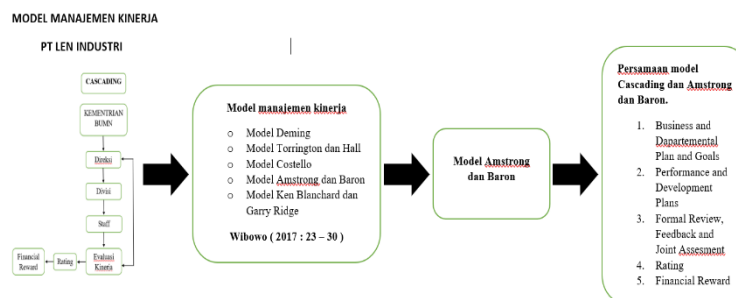
**4.4 Pembahasan Hasil Penelitian**

Pada hasil penelitian model manajemen kinerja yang diterapkn oleh PT Len IndustriBandung ialah model Cascading. Untuk memperjelas model Cascading berikut Gambar 4.5 :

**Gambar 4.5 Model Cascading PT Len Industri**

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, Tahun 2019

Dari gambar 4.5 model yang diterapkan PT Len Industri ditentukan oleh Kementerian BUMN, pada model tersebut Kementerian BUMN memberikan target yang harus dicapai oleh PT Len melalui Direksi. Direksi menentukan strategi dan memberikan target yang akan dicapai PT Len melalui Divisi, Divisi memberikan arahan dan strategi untuk mencapai target kepada Karyawan, terdapat evaluasi, rating dan financial reward oleh PT Len Indusri yang dilakukan pada enam bulan sekali. Pada penerapan model manajemen kinerja PT Len terdapat kesamaan dengan salah satu model dari lima model yang dicantumkan dalam teori yaitu pada model Amstrong and Baron. Berikut persamaan model Cascading dan model Amstrong dan Baron pada Gambar 4.6.



**Gambar 4.6 Persamaan Model Cascading dan Model Amstrong dan Baron**

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, Tahun 2019.

Dari Gambar 4.6 menjelaskan tahapan proses perbandingan terhadap model Cascading yang digunakan dengan PT Len Industri dengan lima model manajemen kinerja yang dicantumkan dalam teori yang digunakan. Pada hasil perbandingan terhadap ke lima model manajemen kinerja tersebut terdapat salah satu model yang memiliki persamaan terhadap Model Cascading yang digunakan oleh PT Len Industri yaitu model Armstrong dan Baron, persamaan dari kedua model tersebut terdapat pada bagian Business and Departemental Plan and Goals, pada model Cascading bagian ini merupakan penentuan strategi dan target oleh Direksi, Performance and Development Plans, pada model Cascading bagian ini merupakan Divisi memberikan arahan dan strategi untuk mencapai target, Formal Review, Feedback and Joint Assesment, pada model Cascading bagian ini merupakan Umpan balik yang dilakukan enam bulan sekali, Rating, pada model Cascading bagian ini disebut Rating, dan Financial Reward, pada model Cascading bagian ini disebut Financial Reward. Pada model Armstrong dan Baron tahapan manajemen kinerja yang digunakan sangat detail dibandingkan dengan model Cascading.

Setelah dilakukan pengujian, analisa awal dilakukan dengan KMO dan Barlett test untuk mengetahui mana saja variabel yang layak dimasukkan dalam analisis lanjut, pada data KMO dan Barlett test hasil perhitungan diperoleh nilai MSA adalah 0,621, artinya  $0,621 > 0,5$  maka proses analisis faktor dapat dilanjutkan.

Proses selanjutnya pada data Anti Image Matrices, Dari data hasil analisis semua masuk dan nilai MSA lebih besar dari 0,5. Jadi, tidak ada variabel yang harus dikeluarkan. Berikutnya adalah angka communalities, menjelaskan jumlah varian suatu dimensi mula-mula yang bisa dijelaskan oleh faktor yang ada, Nilai yang ada pada data Communalities selalu positif.

Proses selanjutnya Tabel Total Variance Explained, menunjukan nilai masing – masing variabel yang di analisis. Pada tabel tersebut terdapat 7 variabel berarti nilai ada 12 komponen yang di analisis. Pada Extraction Sums Of Squard Loading menunjukan jumlah varian yang diperoleh, pada hasil output ada dua varian, yaitu 2,625; dan 1,727.

Berikutnya Tabel 4.5 Sree Plot menunjukan jumlah faktor terbentuk, dengan melihat ada beberapa banyak slope dengan kemiringan yang hampir sama. Terdapat 7 titik yang dihubungkan 6 garis yang memiliki kemiringan yang berbeda. Dua titik mempunyai kemiringan Panjang dari 5 titik yang lain. Ada 5 titik mempunyai kemiringan slope yang hampir sama.

Setelah diketahui terdapat dua faktor yang terbentuk, component matrix, menunjukkan distribusi keempat dimensi pada faktor yang terbentuk. Sedangkan nilai pada tabel adalah factor loading yang menunjukkan besar korelasi antar suatu dimensi dengan faktor yang terbentuk. Berdasarkan pengelompokan faktor tersebut terdapat dua kelompok faktor yang terbentuk dari analisis faktor tersebut yaitu Faktor Kinerja Divisi dan Individu penamaan tersebut mewakili dimensi Pengakuan, Pembaruan, Pemahaman, dan umpan balik dari faktor – faktor keberhasilan kinerja dikarenakan dimensi tersebut bersangkutan dan mencakup pada Penilaian karyawan kepada Divisi dan Individu, dan Faktor Kinerja Perusahaan penamaan tersebut mewakili dimensi Dukungan, Arah Organisasi, dan Aspirasi dari faktor – faktor keberhasilan kinerja dikarenakan dimensi tersebut bersangkutan dan mencakup pada Penilaian karyawan kepada Perusahaan. Interpretasi nama faktor mengacu pada judgement dan juga mengacu pada teori. Dikarenakan sifatnya yang subjektif, hasil yang didapat bisa berbeda jika interpretasi dilakukan oleh orang lain. Faktor-faktor yang digunakan dilihat dari faktor yang merepresentasikan dimensi-dimensi di dalamnya.

Dimensi Pemahaman dengan factor loading sebesar 0,815 dalam kelompok I. Dimensi ini merupakan masuk dalam kelompok faktor-faktor keberhasilan manajemen kinerja terhadap karyawan karena PT Len terus melakukan peningkatan pemahaman karyawan dengan program pada 2018 dengan tema Transformasi SDM dan Organisasi yaitu peningkatan kapabilitas baik dari aspek mindset, teknikal, profesionalitas dan fungsional menjadi aspek fundamental dalam mendukung customer experience excellency serta kompetitif dalam mencapai visi dan misi perusahaan.

Dimensi Umpan balik dengan factor loading sebesar 0,797 dalam kelompok I. Dimensi ini merupakan masuk dalam kelompok faktor-faktor keberhasilan manajemen kinerja terhadap karyawan karena PT Len melakukan umpan balik pada 6 bulan sekali yang berfungsi untuk Karyawan tahu bagaimana mereka bekerja dibandingkan dengan harapan. Ini merupakan penilaian seperti umpan balik sehari – hari dari manajer, rekan kerja, dan pelanggan.

Dimensi Pengakuan atau Rekognisi dengan factor loading sebesar 0,761 dalam kelompok I. Dimensi ini merupakan masuk dalam kelompok faktor-faktor keberhasilan manajemen kinerja terhadap karyawan karena PT Len memperlakukan pegawainya sebagai aset yang paling berharga secara adil, dan menghargai setiap kontribusi yang diberikan baik secara individu maupun kelompok serta mendorong pemberdayaan dan pengembangan profesionalisme guna tercapainya kinerja terbaik. dengan memberikan pelatihan pengembangan SDM dengan biaya Rp 2,5 milyar, ini menjadi bukti komitmen perusahaan untuk menghargai karyawan.

Dimensi Pembaruan dengan factor loading sebesar 0,534 dalam kelompok I. Dimensi ini merupakan masuk dalam kelompok faktor-faktor keberhasilan manajemen kinerja terhadap karyawan karena Progam Pembaruan SDM di Len Industri dilakukan secara holistik dan berkesinambungan dengan fokus pada penguatan budaya perusahaan dan nilai-nilai perusahaan. Ini dimaksudkan agar seluruh karyawan Len Industri dapat memberikan kontribusi yang optimal dalam proses perwujudan visi dan misi Perusahaan.

Dimensi Arah Organisasi dengan factor loading sebesar 0,921 dalam kelompok II. Dimensi ini merupakan dimensi yang paling dominan dalam kelompok faktor-faktor keberhasilan manajemen kinerja terhadap karyawan karena PT Len memiliki Visi dan Misi yang jelas tentang maksud dan arah organisasi perusahaan dan Visi Misi yang dimiliki perusahaan dinyatakan dalam Bahasa yang dapat dipahami oleh karyawan dengan tingkat yang berbeda.

Dimensi Aspirasi dengan factor loading sebesar 0,834 dalam kelompok II. Dimensi ini merupakan dimensi yang paling dominan dalam kelompok faktor-faktor keberhasilan manajemen kinerja terhadap karyawan karena PT Len memiliki instrumen hubungan industrial yakni IKL (Ikatan Karyawan Len) yang telah didaftarkan di Kementerian Tenaga Kerja RI. Dalam rangka membangun insan Len yang mampu mengaktualisasikan budaya perusahaan, serta dalam upaya membangun dan meningkatkan kompetensi insan Len sesuai dengan standar kompetensi (knowledge, skill dan attitude), Len telah melaksanakan kebijakan Sumber Daya Manusia untuk seluruh pegawai. IKL berfungsi untuk membantu Karyawan mengenal bahwa perbaikan berkelanjutan adalah esensial, dan mengetahui seperti apa kinerja yang unggul itu.

Dimensi Dukungan dengan factor loading sebesar 0,563 dalam kelompok II. Dimensi ini merupakan dimensi yang paling dominan dalam kelompok faktor-faktor keberhasilan manajemen kinerja terhadap karyawan karena Dukungan yang diberikan PT Len untuk mendorong dan mendukung kinerja, dengan Program pengembangan SDM dilakukan melalui pendidikan karir, pendidikan profesi, keterampilan, serta berbagai kursus, latihan, penataran, seminar, lokakarya dan pelatihan manajemen dan teknis yang disesuaikan dengan kebutuhan Len, pendidikan sertifikasi keahlian, pendidikan manajerial serta berbagai knowledge sharing session untuk meningkatkan kualitas SDM. Berbagai program pelatihan dan pengembangan ini dilaksanakan secara inhouse training maupun di lembaga pendidikan/ pelatihan luar, dan Pembekalan bagi karyawan yang telah memasuki MPP (Masa Persiapan Pensiun) dilaksanakan secara rutin setiap tahun sebagai bentuk perhatian perusahaan kepada para karyawan yang akan segera memasuki fase purnabakti dengan memberikan materi pelatihan khusus untuk membantu kesiapan mereka menghadapi masa pensiun. Selama tahun 2018 telah diselenggarakan 122 program pelatihan yang diikuti, 414 peserta dari semua level fungsional, dan 13 peserta yang memasuki masa MPP. serta 2.197 hari pelatihan dengan biaya sebesar Rp2.516.122.000.

## 5. Kesimpulan dan Saran

### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan seluruh hasil tahapan penelitian yang telah dilakukan pada analisis model manajemen kinerja pada determinan keberhasilan manajemen kinerja pada Divisi SDM dan Umum PT Len Industri Bandung disimpulkan sebagai berikut.

- a. Model manajemen kinerja yang digunakan oleh PT Len Industri adalah model Cascading, model yang diterapkan PT Len Industri ditentukan oleh Kementerian BUMN. Pada penerapan model manajemen kinerja PT Len terdapat kesamaan dengan salah satu model dari lima model yang dicantumkan dalam teori yaitu pada model Armstrong and Baron's tetapi pada pengimplementasian model Cascading masih terdapat kendala yaitu pemahaman karyawan divisi SDM dan Umum terhadap model Cascading yang diterapkan oleh PT Len, dikarenakan sistem yang diterapkan masih baru dan evaluasi yang terlalu lama.
- b. Berdasarkan dari hasil olahan data melalui Analisis Faktor, ke tujuh faktor yang dicantumkan berhasil diterapkan oleh 35 karyawan Divisi SDM dan Umum, pada hasil penelitian melalui Analisis faktor terbentuk dua kelompok faktor baru yaitu faktor pertama yaitu Pemahaman oleh individu dan tim, Umpan balik, Pengakuan atau Rekognisi, dan Pembaruan, yang diberi nama Faktor Kinerja Divisi dan Individu, dan faktor Kedua yaitu Kejelasan arah organisasi, Aspirasi dan Dukungan, yang diberi nama Faktor Kinerja Perusahaan.
- c. Faktor paling dominan dengan jumlah kontribusi sebesar 62,12% dari jumlah total 94,14%, adalah Faktor kedua yaitu Kejelasan arah organisasi, Aspirasi dan Dukungan, menjadi faktor yang paling dominan dalam keberhasilan manajemen kinerja terhadap karyawan. Dari data yang didapat terdapat korelasi antara masalah yang terjadi di lapangan dengan data yang dihasilkan, permasalahan yang terjadi yaitu umpan balik yang belum optimal, Umpan balik termasuk dalam faktor pertama yang memiliki nilai kontribusi yang tidak dominan.

### 5.2 Saran

#### 5.2.1 Saran Bagi Perusahaan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka penulis mencoba memberikan saran dan masukan dengan harapan dapat bermanfaat dan menjadi pertimbangan bagi kemajuan perusahaan di masa yang akan datang serta bagi penelitian selanjutnya. Adapun saran-saran yang diajukan sebagai berikut:

- a. PT Len Industri mampu meningkatkan pemahaman karyawan di Divisi SDM dan Umum terhadap model Cascading yang diterapkan dan sebaiknya evaluasi yang dilakukan dalam model Cascading berkala

triwulan untuk meningkatkan umpan balik dan pemahaman untuk meningkatkan kinerja dalam mencapai target.

- b. Divisi SDM dan Umum perlu memperhatikan Faktor Keberhasilan kinerja yaitu Pemahaman, Umpan balik, Pengakuan atau Rekognisi, dan Pembaruan, dan diharapkan mampu mempertahankan faktor keberhasilan kinerja Arah Organisasi, Aspirasi, Dukungan,.

### 5.2.1 Saran Bagi Peneliti Selanjutnya

Bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian dibidang yang sama, agar penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi. Selain itu, peneliti selanjutnya juga diharapkan dapat menambahkan dimensi lain dalam penelitian mengenai faktor-faktor keberhasilan manajemen kinerja terhadap karyawan lainnya atau lebih fokus terhadap dimensi faktor-faktor keberhasilan manajemen terhadap karyawan.

---

### DAFTAR PUSTAKA

- [1] CNN Indonesia. (2019, 10 Kamis). Indeks Daya Saing Indonesia Anjlok Lima Peringkat ke Level 50. Retrieved from CNN Indonesia: [www.cnnindonesia.com](http://www.cnnindonesia.com)
- [2] Indonesia Sudents. (2017, November 24). 3+ Pengertian Daya Saing Perusahaan dan Konsepnya Lengkap. Retrieved from IndonesiaStudents.com: <https://www.indonesiastudents.com/>
- [3] Sutoyo. (2011). Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO. Analisis Pengaruh Penerapan Sistem Manajemen Mutu ISO, Volume 2 No. 6.
- [4] Wibowo. (2017). *Manajemen Kinerja - Edisi Kelima*. Jakarta: Rajawali Pers.
- [5] Fahmi, I. (2014). Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya. In I. Fahmi, Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasinya. Bandung: Alfabeta Bandung.
- [6] Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R.D.* Bandung: Alfabeta.
- [7] Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D.* Bandung: Alfabeta.
- [8] Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian dan Pengembangan (Research and Development/R&D).* Bandung: Alfabeta.
- [9] Sugiyono. (2017). *Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif.* Bandung: Alfabeta.
- [10] Priyatno, Duwi. 2014. SPSS 22 Pengolahan Data Terpraktis. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- [11] Siregar, S. (2014). *Metode Penelitian Kuantitatif.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- [12] Robbins, S. P. (2013). Organizational Behavior. In T. R. Sirait, Organizational Behavior (p. Edition 16). Jakarta: Salemba Empat.
- [13] Badan Pusat Statistik. (2010). Curahan Waktu Jam Kerja Karyawan. Retrieved from BPS: <https://www.bps.go.id/>