



DOI: <https://doi.org/10.38035/jmpis.v7i2>
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Analisis Implementasi Penilaian Kinerja Individu melalui KPI, Produktivitas, Kepuasan Pelanggan, dan Internalisasi Nilai Perusahaan di PT Cartenz Technology Indonesia

Zenal Arifin^{1*}, Veithzal Rivai Zainal², Azis Hakim³

¹Universitas Krisnadwipayana, Bekasi, Indonesia, zenarifinid74@gmail.com

²IAEI, Jakarta, Indonesia, veithzal147@gmail.com

³Universitas Krisnadwipayana, Bekasi, Indonesia, dr_azishakin@yahoo.com

*Corresponding Author: zenarifinid74@gmail.com

Abstract: *This study examines how the individual performance appraisal system is implemented at PT Cartenz Technology Indonesia, a company focused on software services for government agencies. This study uses a qualitative approach with a single case study model. The main data were collected through semi-structured interviews with 14 informants, ranging from top management, HRD, appraisers, and appraisees. To complement the stories from the interviews, a review of internal documents commonly used in assessments was also conducted, such as assessment guidelines, recap results, productivity dashboards, customer satisfaction survey results, and company value guidelines. Based on the existing findings, the assessment system in this company is built on four pillars: KPIs, productivity, customer satisfaction, and internalization of PRESISI values. The KPI pillar appears quite strong because the indicators are clear and have been regularly reviewed, so many parties find the work direction easier to follow. Productivity is also attempted to be made objective through a digital system that records work, although in practice, this is not always smooth, especially when the workload is high and the team is more focused on solving problems than filling out activity records. Customer satisfaction is positioned as a highly strategic issue, but its assessment cannot be separated from client-side conditions, such as digital literacy levels, support from regional leaders, infrastructure and security readiness, and regulatory changes. Therefore, assessments in this pillar need to consider the project situation to avoid giving the impression of "unfairness." Meanwhile, the PRESISI pillar uses a 360° assessment to determine whether employee work behavior aligns with the Code of Conduct. However, some employees still feel the need for more concrete examples and more grounded indicators so that values like "efficient" and "responsive" don't just sound good in concept but are clearly meaningful in real-life work situations. Overall, this research shows that acceptance of the assessment system is largely influenced by three factors: clear standards, assessments that consider working conditions, and genuinely helpful feedback. Based on this, recommendations include clarifying the classification of planned versus unplanned work for the productivity pillar, normalizing the influence of context on the customer satisfaction pillar, and strengthening the PRESISI assessment through more operational behavioral assessment guidelines and a bank of case studies.*

Keywords: *Performance Management, Individual Performance Appraisal, Case Study, Customer Satisfaction, Productivity, 360-Degree Assessment, Organizational Values, Service Government Software*

Abstrak: Penelitian ini membahas bagaimana sistem penilaian kinerja individu dijalankan di PT Cartenz Technology Indonesia, sebuah perusahaan yang fokus pada layanan software untuk instansi pemerintah. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan model studi kasus tunggal. Data utamanya dikumpulkan lewat wawancara semi-terstruktur dengan 14 orang informan, mulai dari manajemen puncak, HRD, para penilai (*appraiser*), sampai karyawan yang dinilai (*appraisee*). Untuk melengkapi cerita dari wawancara, juga dilakukan telaah dokumen internal yang biasa dipakai dalam penilaian, seperti pedoman penilaian, rekap hasil, *dashboard* produktivitas, hasil survei kepuasan pelanggan, sampai pedoman nilai perusahaan. Dari temuan yang ada, sistem penilaian di perusahaan ini dibangun di atas empat pilar: KPI, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan internalisasi nilai PRESISI. Pilar KPI terlihat cukup kuat karena indikatornya jelas dan sudah dibiasakan untuk ditinjau secara berkala, sehingga banyak pihak merasa arah kerjanya lebih mudah diikuti. Produktivitas juga berusaha dibuat objektif lewat sistem digital yang mencatat pekerjaan, meskipun di lapangan praktiknya tidak selalu mulus, terutama saat beban kerja sedang tinggi dan tim lebih fokus menyelesaikan masalah dibanding mengisi catatan aktivitas. Kepuasan pelanggan ditempatkan sebagai hal yang sangat strategis, tetapi penilaiannya tidak bisa dilepas dari kondisi di sisi klien, misalnya tingkat literasi digital, dukungan pimpinan daerah, kesiapan infrastruktur dan keamanan, sampai perubahan regulasi. Karena itu, penilaian di pilar ini perlu mempertimbangkan situasi proyek agar tidak menimbulkan kesan “tidak adil”. Sementara itu, pilar PRESISI menggunakan penilaian 360° untuk melihat apakah perilaku kerja karyawan sudah sejalan dengan *Code of Conduct*. Namun, sebagian karyawan masih merasa butuh contoh yang lebih konkret dan indikator yang lebih membumi supaya nilai seperti “efisien” dan “sigap” tidak terdengar bagus di konsep saja, tetapi jelas maksudnya dalam kondisi kerja yang nyata. Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa penerimaan terhadap sistem penilaian banyak dipengaruhi oleh tiga hal: standar yang jelas, penilaian yang mempertimbangkan kondisi kerja, dan umpan balik yang benar-benar membantu. Dari situ, rekomendasi yang diajukan antara lain memperjelas klasifikasi pekerjaan *planned vs unplanned* untuk pilar produktivitas, menormalkan pengaruh konteks pada pilar kepuasan pelanggan, dan memperkuat penilaian PRESISI lewat panduan penilaian perilaku yang lebih operasional serta bank contoh kasus.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja, Penilaian Kinerja Individu, Studi Kasus, Kepuasan Pelanggan, Produktivitas, Penilaian 360 Derajat, Nilai Organisasi, Layanan *Software* Pemerintahan

PENDAHULUAN

Di tengah persaingan yang makin ketat dan perubahan teknologi yang cepat, organisasi mau tidak mau harus punya sistem manajemen kinerja yang bisa mengikuti ritme zaman. Sistemnya harus jelas ukurannya, tapi juga cukup lentur untuk menghadapi perubahan. Salah satu bagian penting di dalamnya adalah penilaian kinerja individu. Lewat penilaian ini, organisasi berusaha melihat sejauh mana kontribusi tiap karyawan benar-benar mengarah ke tujuan perusahaan. Jika penilaiannya ingin dianggap masuk akal, maka sistem penilaian tidak bisa berhenti di angka-angka saja. Cara bekerja, sikap, nilai yang dijunjung, sampai kepuasan pihak yang menerima layanan, semuanya ikut memengaruhi gambaran kinerja yang utuh.

Di banyak organisasi, cara menilai kinerja juga sudah berubah. Dulu, penilaian cenderung fokus pada hasil akhir, target tercapai atau tidak, output banyak atau tidak. Sekarang arahnya bergeser. Penilaian mulai dilihat sebagai sesuatu yang lebih menyeluruh: hasil tetap penting, tapi proses dan nilai juga ikut dipertimbangkan. Armstrong (2021) misalnya menekankan bahwa penilaian kinerja yang baik seharusnya menggabungkan dimensi hasil, perilaku, dan kesesuaian nilai, supaya organisasi tidak cuma produktif, tapi juga tetap punya budaya kerja yang sehat.

PT Cartenz Technology Indonesia berada di konteks yang menarik, karena perusahaan ini bergerak di layanan teknologi informasi untuk mendukung digitalisasi tata kelola pemerintahan. Di sektor seperti ini, kinerja tidak hanya diukur dari selesai atau tidaknya pekerjaan, tetapi juga dari kualitas layanan dan dampaknya bagi pengguna. Karena itu PT Cartenz menerapkan sistem penilaian individu yang dibuat cukup komprehensif. Mereka tidak hanya menilai capaian kerja yang bersifat kuantitatif, tetapi juga bagaimana karyawan menjalankan pekerjaan, termasuk sejauh mana nilai perusahaan benar-benar dipraktikkan. Secara garis besar, sistemnya dibangun di atas empat pilar: KPI, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan internalisasi nilai perusahaan.

Empat pilar ini sebenarnya mencoba menjawab dua pertanyaan yang sederhana tapi penting: apa yang dicapai, dan bagaimana cara mencapainya. KPI dipakai untuk melihat target kerja yang bisa diukur. Produktivitas menilai efisiensi dan efektivitas penyelesaian tugas. Kepuasan pelanggan menangkap pengalaman klien terhadap layanan yang diberikan. Lalu pilar nilai perusahaan melihat apakah karyawan bekerja dengan prinsip dan etika yang diharapkan organisasi. Kalau disederhanakan, sistem ini mencoba menyeimbangkan “what” dan “how”, supaya budaya kerja dan kualitas layanan tidak tertinggal hanya karena mengejar angka.

Pendekatan seperti ini sejalan dengan praktik manajemen kinerja modern. Identya bukan hanya mengejar hasil akhir, tapi juga menjaga kualitas proses dan perilaku kerja. Harapannya, sistem penilaian bisa mendorong budaya kinerja tinggi, membuat karyawan lebih terlibat, sekaligus memperkuat reputasi Perusahaan, apalagi sebagai mitra pemerintah yang pekerjaannya sangat dekat dengan layanan publik. Namun pada praktiknya, desain yang bagus tidak otomatis berjalan mulus. Di lapangan, selalu ada dinamika. Karyawan bisa saja mempertanyakan apakah penilaian itu adil, apakah indikatornya benar-benar dipahami, apakah penerapannya konsisten antar unit, dan apakah sistem ini diterima sebagai alat pengembangan atau justru sekadar alat kontrol. Penelitian sebelumnya juga mengingatkan bahwa efektivitas appraisal tidak hanya bergantung pada desain, tetapi pada bagaimana sistem itu dipahami dan dirasakan oleh karyawan (Aguinis, 2019).

Di sisi lain, meskipun pembahasan tentang penilaian kinerja cukup banyak, bukti empiris yang menjelaskan bagaimana model penilaian multidimensi dijalankan di perusahaan teknologi yang melayani sektor publik masih belum terlalu kaya. Studi ini mencoba mengisi celah itu. Fokusnya bukan hanya memaparkan kerangka empat pilar, tetapi juga melihat bagaimana pilar-pilar tersebut benar-benar dioperasionalkan, bagaimana konsistensinya di berbagai divisi, dan bagaimana karyawan memaknai keadilannya. Dengan begitu, penelitian ini diharapkan bisa memberi kontribusi teoretis, terutama soal keselarasan antara sistem manajemen kinerja dan praktik di lapangan, serta menawarkan pelajaran praktis untuk organisasi yang bekerja dalam proyek lintas fungsi.

Karena itu, penelitian ini berangkat dari kebutuhan untuk melihat implementasi penilaian kinerja individu di PT Cartenz secara lebih dekat, bukan hanya dari sisi kebijakan manajemen, tapi juga dari sisi karyawan yang mengalami penilaian itu secara langsung. Pertanyaan utamanya adalah:

- (1) Bagaimana penilaian kinerja individu dijalankan di PT Cartenz,
- (2) Bagaimana empat pilar, KPI, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan internalisasi nilai Perusahaan, diterapkan dalam sistem tersebut, dan

(3) Faktor apa saja yang mendukung dan menghambat efektivitas implementasinya.

Dengan pendekatan kualitatif, studi ini mencoba memahami prosesnya, dinamika yang muncul, dan persepsi karyawan terhadap sistem penilaian berbasis empat pilar tadi. Pada akhirnya, penelitian ini diharapkan bisa memberi gambaran yang lebih utuh tentang praktik penilaian kinerja di perusahaan, sekaligus membantu mengidentifikasi titik-titik yang memperkuat sistem dan titik yang masih perlu diperbaiki.

METODE

Penelitian ini memakai **pendekatan studi kasus kualitatif**, dengan desain studi kasus tunggal. Tujuannya sederhana: agar dapat dimahami secara lebih dalam bagaimana sistem penilaian kinerja individu benar-benar dijalankan di PT Cartenz Technology Indonesia, bukan hanya melihat dokumen resminya saja. Studi kasus dipilih karena fokus penelitian memang hanya pada satu organisasi, dan konteks operasionalnya cukup kuat. Selain itu, digunakan beberapa sumber data, wawancara, observasi, dan dokumen internal, supaya temuan yang muncul tidak berdiri dari satu sumber saja. Cara ini juga membantu membangun triangulasi dan membuat alur bukti (rantai evidensi) lebih jelas.

Desain Penelitian dan Batasan Kasus

Kasus yang diteliti adalah implementasi sistem penilaian kinerja individu berbasis empat pilar, KPI, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan internalisasi nilai Perusahaan, dalam satu siklus penilaian pada periode penelitian. Siklus yang dimaksud mencakup review kuartalan dan evaluasi tahunan. Batasan kasusnya dibuat cukup tegas: penelitian ini hanya membahas konteks organisasi Cartenz, prosedur penilaian yang dipakai, aktor-aktor yang terlibat, dan dokumen pendukung yang digunakan dalam proses penilaian. Jadi, fokusnya bukan membandingkan dengan perusahaan lain, tetapi melihat bagaimana sistem ini bekerja dan dipahami di dalam organisasi tersebut.

Unit Analisis

Unit analisis utama dalam penelitian ini adalah proses penilaian kinerja individu dan praktik implementasinya sehari-hari. Untuk memperkaya gambaran dan menghindari kesimpulan yang terlalu “umum”, akan dianalisis unit-unit tertanam (*embedded units*) yang ikut terlibat dalam siklus penilaian. Unit yang akan diamati adalah Divisi Business Development, serta dua unit di Divisi *Product Delivery*/PRODEL, yaitu Product & Service Smartgov Revenue dan Product & Service EFD. Pemilihan unit ini membantu melihat perbedaan karakter pekerjaan antar tim secara lebih bertanggung jawab, terutama terkait indikator produktivitas, penilaian kepuasan pelanggan, dan bagaimana nilai perusahaan diinternalisasi dalam aktivitas kerja.

Informan dan Teknik Sampling

Informan ditentukan dengan teknik *purposive sampling*, yaitu dipilih karena memang terlibat langsung dalam desain atau pelaksanaan penilaian, atau merasakan dampaknya sebagai pihak yang dinilai. Informan mencakup tiga kelompok: (1) direksi/manajemen dan HR sebagai perancang kebijakan serta instrumen penilaian, (2) manajer atau atasan langsung sebagai penilai (*appraiser*), dan (3) karyawan sebagai pihak yang dinilai (*appraisee*). Jumlah informan tidak ditentukan sejak awal secara kaku, tetapi mengikuti prinsip kecukupan informasi, wawancara dihentikan ketika informasi yang muncul mulai berulang dan tidak ada temuan baru yang signifikan (*data saturation*). Profil lengkap informan disajikan pada tabel, dibawah ini:

Tabel 1. Profil Informan Penelitian

Kode Informan	Peran dalam appraisal	Jabatan/Level	Divisi/Unit	Masa kerja
I01	Sponsor kebijakan dan pengambil keputusan; <i>Strategic Direction</i> .	Managing Director	Direksi/High Level Manajemen	4 tahun, 5 bulan
I02	Perancang kebijakan, instrumen, dan tata kelola penilaian.	Manager HRD	HRD	4 tahun, 4 bulan
I03	Appraiser pada level unit/divisi.	Manajer/Team Lead	Business Development	4 tahun, 7 bulan
I04	Appraiser pada level unit/divisi.	Manajer/Team Lead	Product & Service Smartgov Revenue	4 tahun, 8 bulan
I05	Appraiser pada level unit/divisi.	Manajer/Team Lead	Product & Service EFD	6 tahun, 3 bulan
I06	Appraisee	Relation Officer-SPV	Business Development	9 tahun, 9 bulan
I07	Appraisee	Relation Officer-SPV	Business Development	7 tahun, 3 bulan
I08	Appraisee	Relation Officer-Senior	Business Development	4 tahun, 4 bulan
I09	Appraisee	Product Delivery-SPV	Product & Service Smartgov Revenue	11 tahun, 2 bulan
I10	Appraisee	Product Delivery-Junior	Product & Service Smartgov Revenue	2 tahun, 11 bulan
I11	Appraisee	Product Delivery-Junior	Product & Service Smartgov Revenue	1 tahun, 2 bulan
I12	Appraisee	Technical Operation HQ	Product & Service EFD	5 tahun, 11 bulan
I13	Appraisee	Technical Operation HQ	Product & Service EFD	3 tahun, 3 bulan
I14	Appraisee	Technical Operation HQ	Product & Service EFD	2 tahun, 11 bulan

Catatan: Seluruh wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan durasi sekitar 60 menit pada 24/12/2025. Informan mencakup manajemen puncak, HRD, penilai (*appraiser*) pada tiga unit utama (Business Development, dua unit dari Divisi Product Delivery/PRODEL, yaitu unit Product & Service Smartgov Revenue, dan Product & Service EFD) serta karyawan (*appraisee*) lintas level. Komposisi ini mendukung triangulasi lintas peran dan unit (*embedded units*) dalam studi kasus.

Sumber Data dan Teknik Pengumpulan Data.

Data dikumpulkan melalui (1) wawancara semi-terstruktur untuk menggali pemahaman, praktik, dan persepsi terkait empat pilar penilaian; (2) observasi non-partisipan terhadap aktivitas yang relevan (misalnya penetapan target, monitoring, review kuartalan, dan komunikasi hasil penilaian); serta (3) studi dokumentasi seperti pedoman dan template KPI, rekap penilaian, data produktivitas, ringkasan umpan balik pelanggan, dan materi internalisasi nilai perusahaan. Daftar dokumen yang dikaji disajikan pada Tabel 2 untuk mendukung pelacakan bukti (*chain of evidence*).

Tabel 2. Daftar Dokumen yang Dikaji

Kode Dokumen	Jenis Dokumen	Isi Yang Dicari	Periode	Pemilik	Kegunaan/tema
D01	Pedoman Penilaian Kinerja Individu Tahun 2025	Definisi KPI per peran/divisi, target dan bobot, kriteria pencapaian, serta mekanisme penetapan target.	Tahun 2025	HRD & Manajer Unit/Divisi	Pilar Penilaian Kinerja; keselarasan tujuan; transparansi indikator
D02	Rekap hasil penilaian (semesteran/tahunan) dan catatan review kinerja	Ringkasan skor per pilar, distribusi hasil antar unit, catatan pembahasan review, serta keputusan tindak lanjut.	Tahun 2025	HRD	Konsistensi & keadilan penilaian; tindak lanjut hasil
D03	Laporan/dasbor produktivitas (data operasional)	Output per periode, ketepatan waktu/SLA, volume pekerjaan, dan indikator efisiensi proses yang digunakan untuk menilai produktivitas.	Tahun 2025	HRD & Manajer Unit/Divisi	Pilar produktivitas; objektivitas berbasis data
D04	Rekap survei/umpan balik kepuasan pelanggan	Instrumen dan hasil survei, umpan balik pelanggan, komplain, serta tindak lanjut perbaikan layanan.	Tahun 2025	Account/Project	Pilar kepuasan pelanggan; tantangan objektivitas karena faktor eksternal
D05	Dokumen nilai perusahaan (PRESISI) dan rubrik/indikator perilaku	Definisi nilai PRESISI, indikator perilaku yang diobservasi, contoh perilaku, dan materi sosialisasi/internalisasi nilai.	Tahun 2025	Manajemen & HRD	Pilar internalisasi nilai; penilaian kualitatif; kebutuhan pelatihan appraiser

Dokumen D01–D05 digunakan untuk membangun chain of evidence bagi empat pilar penilaian (KPI, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan internalisasi nilai PRESISI), serta untuk memeriksa konsistensi dan keadilan penilaian melalui perbandingan antar unit.

Analisis Data

Setelah wawancara selesai, akan disalin rekamannya menjadi transkrip. Dari sana, data dianalisis dengan pendekatan *coding* tematik. Prosesnya dimulai dari membaca ulang transkrip beberapa kali sambil memberi kode-kode awal untuk bagian yang dianggap penting. Kode ini masih sederhana, semacam penanda topik atau isu yang sering muncul. Setelah itu, kode-kode tersebut dikelompokkan menjadi tema yang lebih rapi.

Untuk membantu melihat pola dan memperjelas bukti, hasil temuan akan disusun dalam bentuk matriks tema-bukti. Dari matriks ini kemudian akan dibandingkan jawaban antar informan, mencari bagian yang sejalan maupun yang berbeda. Di tahap ini, akan dicocokkan temuan wawancara dengan dokumen internal dan hasil observasi. Jadi kesimpulan tidak hanya berdasarkan satu sumber. Proses reduksi data, penyajian, sampai verifikasi Kesimpulan akan

dilakukan secara bolak-balik (iteratif), supaya alur temuan tetap bisa dilacak dengan jelas dan tidak terasa “loncat”.

Etika Penelitian

Sebelum wawancara dilakukan, seluruh informan diberi penjelasan tentang tujuan penelitian dan diminta persetujuannya untuk berpartisipasi. Identitas informan tidak dicantumkan secara langsung; digantikan dengan kode seperti I01, I02, dan seterusnya. Selain itu, informasi yang sifatnya sensitif untuk organisasi juga tidak ditulis secara detail per individu, melainkan disajikan secara umum atau agregat agar kerahasiaan tetap terjaga.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini memaparkan temuan studi kasus secara bertahap dengan mengikuti empat pilar penilaian kinerja individu yang digunakan di PT Cartenz Technology Indonesia, yaitu KPI, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan internalisasi nilai perusahaan (PRESISI). Temuan disusun dari wawancara semi-terstruktur dengan 14 informan yang mewakili manajemen puncak, HRD, appraiser, dan appraisee pada tiga unit *embedded* (Business Development, Product & Service Smartgov Revenue, dan Product & Service EFD). Untuk menjaga temuan tetap kuat dan bisa dilacak, hasil wawancara ini juga dicocokkan dengan lima dokumen internal perusahaan. Di setiap subbagian, narasi temuan dihubungkan dengan kutipan informan dan/atau bukti dokumen yang relevan, sambil menandai isu-isu yang muncul lintas pilar, seperti objektivitas, konsistensi antar unit, transparansi, serta persepsi keadilan.

Gambaran Umum PT Cartenz Technology Indonesia

PT Cartenz Technology Indonesia adalah perusahaan penyedia solusi teknologi informasi yang bergerak pada layanan publik dan penguatan tata kelola pemerintahan daerah. Hingga tahun 2025, perusahaan ini telah melayani lebih dari 170 pemerintah kabupaten/kota di Indonesia melalui tiga produk utama: SmartGov Revenue, Electronic Fiscal Device (EFD), dan Citigov Platform - *Digital Public Service*.

Sebagai organisasi yang bertumpu pada inovasi sekaligus kualitas layanan, Cartenz menempatkan manajemen kinerja sebagai salah satu alat penting untuk menjaga produktivitas, akuntabilitas, dan mutu kerja karyawan. Sistem penilaian kinerja individunya dibangun dengan empat pilar: Key Performance Indicator (KPI), produktivitas, kepuasan pelanggan, dan internalisasi nilai perusahaan.

Empat pilar tersebut pada dasarnya adalah upaya menyeimbangkan dua hal: penilaian berbasis hasil (apa yang dicapai) dan penilaian berbasis perilaku/nilai (bagaimana cara mencapainya). Penilaian dilakukan secara periodik setiap kuartal, lalu direkap dalam evaluasi tahunan yang menjadi dasar untuk keputusan manajerial seperti penghargaan, promosi, dan rencana pengembangan karier.

Implementasi Sistem Penilaian Kinerja Individu

Dalam konteks administrasi organisasi, penilaian kinerja (*performance appraisal*) dapat dipahami sebagai mekanisme untuk mengukur capaian kerja individu atau kelompok terhadap standar yang sudah ditetapkan. Hasil penilaian ini kemudian dipakai sebagai bahan utama untuk evaluasi, sekaligus menjadi bagian dari fungsi kontrol/pengendalian. Pada praktiknya, proses ini membentuk siklus umpan balik: organisasi menilai, memeriksa gap, lalu memperbaiki arah kerja.

Di PT Cartenz Technology Indonesia, penilaian kinerja individu dijalankan secara terstruktur dan berlapis. Di awal tahun, setiap karyawan menyusun target kinerja melalui sistem digital internal berdasarkan kesepakatan dengan atasan langsung. Target tersebut diupayakan selaras dengan tujuan divisi dan tujuan organisasi secara lebih luas.

Secara umum, ada dua jalur penilaian yang berjalan bersamaan. Pertama, penilaian kuantitatif, yang mencakup KPI dan produktivitas, dengan basis data yang relatif objektif, misalnya capaian target, capaian proyek, efisiensi waktu, atau volume pekerjaan. Kedua, penilaian kualitatif, yang mencakup kepuasan pelanggan dan internalisasi nilai perusahaan. Pada jalur ini, penilaian lebih banyak bersumber dari umpan balik pengguna layanan, rekan kerja, dan observasi perilaku kerja.

Setelah hasil penilaian terkumpul, pembahasannya dilakukan melalui *performance review meeting* antara karyawan dan atasan langsung. Dalam sesi ini, umpan balik diberikan secara dua arah. Pola seperti ini sejalan dengan gagasan *continuous feedback* dalam manajemen kinerja modern, karena penilaian tidak hanya berhenti pada pemberian skor, tetapi juga menjadi ruang untuk refleksi dan perbaikan.

Pilar 1: Key Performance Indicator (KPI)

Dalam temuan penelitian ini, KPI terlihat diposisikan sebagai fondasi sistem penilaian karena ia menjadi penghubung antara arah strategis perusahaan dan target kerja individu. Perusahaan telah menyusun pedoman penilaian kinerja individu sebagai acuan pelaksanaan bagi seluruh karyawan. Dari sudut pandang manajemen puncak, KPI tidak dianggap sekadar pekerjaan administrasi tahunan, tetapi dipakai sebagai alat evaluasi dan pengawasan agar strategi organisasi lebih terarah. Seorang informan menjelaskan, “*tujuan penilaian di level puncak manajemen, kinerja individu ini untuk dijadikan bahan evaluasi dan pengawasan sehingga strategi dan rencana manajemen akan lebih terarah dan terukur*” (I01). Cara kerja ini juga tercermin pada ritme pelaksanaannya: KPI ditetapkan di awal tahun, lalu ditinjau kembali setiap tiga bulan bersama HRD untuk melihat progres, hambatan, dan kemungkinan penyesuaian. Pola review berkala ini penting karena KPI tidak berhenti menjadi target di dokumen, tetapi benar-benar dipakai sebagai alat monitoring yang hidup.

Di level unit, KPI juga dipahami sebagai pedoman operasional yang membantu tim bekerja lebih fokus, terutama pada unit yang kinerjanya sangat terkait dengan target bisnis. Hal ini terlihat kuat pada *Business Development*. Salah satu *appraiser* menyampaikan, “*Tim Business Development sebagai garda terdepan dalam penjualan produk dan layanan memiliki KPI sebagai acuan kerja agar mereka bekerja secara terarah. Mereka memiliki target utama berupa revenue penjualan dan setiap anggota sudah memiliki komitmen atas target mereka masing-masing*” (I03). Menariknya, informan juga menekankan bahwa indikator KPI di unit ini relatif stabil dari tahun ke tahun. Fokus utamanya tetap pada pencapaian target revenue, tetapi disertai indikator perilaku kerja seperti kedisiplinan dan profesionalitas, misalnya soal kedisiplinan dan penampilan di lapangan. Stabilitas indikator ini membuat ekspektasi menjadi lebih jelas: anggota tim tahu sejak awal apa yang diprioritaskan dan bagaimana kinerja mereka akan dibaca di akhir periode.

Dari sisi *appraisee*, pedoman KPI yang disusun manajemen umumnya dipahami dan dianggap relevan dengan praktik penjualan pada umumnya. Seorang informan menyatakan, “*saya memahami pedoman KPI yang disusun oleh manajemen termasuk indikator-indikator didalamnya dan saya pikir kurang lebih sama untuk tim penjualan di industri apapun. Mungkin yang membedakan ada pada target revenue yang berbeda antara anggota senior yang sudah berpengalaman dan junior yang baru memasuki bisnis ini*” (I06). Pernyataan ini menunjukkan adanya penerimaan terhadap kerangka KPI, indikatornya tidak dipersepsikan aneh atau terlalu jauh dari praktik industri. Pada saat yang sama, informan juga menyinggung aspek fairness, yaitu perlunya pembedaan target sesuai tingkat pengalaman agar penilaian terasa wajar.

Namun, temuan juga menunjukkan bahwa capaian KPI tidak berdiri sendiri. Informan menyoroti adanya faktor eksternal yang ikut memengaruhi target, terutama karena pasar perusahaan berada di sektor pemerintahan. Dinamika seperti regulasi, kekuatan anggaran, kompetensi SDM pemerintah, hingga faktor politik dan ego sektoral disebut sebagai hal yang

nyata di lapangan. Artinya, meskipun KPI dipahami dan diterima sebagai kerangka, penerimaan terhadap hasil penilaiannya tetap sangat dipengaruhi oleh apakah sistem memberi ruang untuk menjelaskan kondisi-kondisi eksternal tersebut ketika berpengaruh pada capaian.

Tabel 3. Target Revenue 2025 - Tim Business Development

PIC	SR	AM	EF	YP	SP	AA	RF	DW	YR
Recurring	2,622,2	1,122,0	746,	5,633,1	1,926	2,595,9	1,973,88	574,84	0
EFD & CG	89,891	62,988	576, 577	76,140	,722, 107	94,613	7,110	5,044	
SG	821,17 0,270	1,365,9 10,153	0	870,04 5,045	72,07 2,072	2,172,9 42,908	1,357,96 7,911	626,20 0,995	0
EFD	875,18 9,189	3,817,3 36,285	202, 691, 351	2,718,3 73,070	0	932,97 8,378	231,220, 541	0	97,44 1,500
CG	224,13 1,081	103,600 ,000	0	67,134, 000	0	190,12 7,589	111,711, 712	64,000, 000	0
FC	287,27 5,315	161,829 ,730	0	442,97 2,973	0	0	765,675, 676	0	0
KIOSK	0	118,752 ,000	0	0	0	162,16 2,162	0	0	0
Smartwater Etc	140,36 0,360	0	0	0	0	180,00 0,000	0	22,500, 000	0
TOTAL	4,970,4 16,107	6,689,4 91,156	949, 267, 928	9,731,7 01,229	1,998 ,794, 179	6,234,2 05,650	4,440,46 2,950	1,287,5 46,040	97,44 1,500

KPI menjadi komponen utama yang dipakai perusahaan untuk membaca apakah target kerja karyawan benar-benar tercapai. Karena karakter pekerjaan tiap divisi berbeda, indikator KPI juga dibuat berbeda. Misalnya, pada tim developer, ukuran kinerja cenderung dekat dengan ritme kerja teknis seperti ketepatan waktu rilis sprint, kualitas *coding*, sampai jumlah isu dan *backlog* yang diselesaikan. Pada tim product delivery, KPI lebih banyak berbicara tentang eksekusi di lapangan, misalnya jumlah instalasi perangkat, ketepatan pemenuhan layanan, dan aspek yang terkait dengan kepuasan klien. Sementara itu, pada tim business development, indikator paling dominan adalah jumlah proyek serta nilai *revenue* yang dicapai dibanding target yang sudah disepakati sebagai komitmen kerja.

Hal yang menarik, di studi kasus ini KPI justru tidak muncul sebagai sumber konflik utama. Para informan cenderung menggambarkan pedoman KPI sebagai rujukan yang “sudah jadi” dan relatif matang, sehingga perdebatan tentang standar penilaian tidak terlalu besar. KPI lebih dipahami sebagai semacam “aturan main” yang stabil: indikatornya jelas, pembobotannya bisa diikuti, dan penerapannya diterima dari level manajemen sampai pelaksana. Ini penting, karena artinya fondasi proseduralnya cukup kuat, setidaknya pada pilar KPI. Akibatnya, diskusi tentang keadilan tidak lagi berputar pada pertanyaan “indikatornya apa”, tetapi bergeser ke hal yang lebih praktis dan situasional: beban kerja yang berubah-ubah, faktor eksternal pasar (terutama karena kliennya pemerintah), dan pilar penilaian lain yang sifatnya lebih kualitatif. Dengan KPI yang relatif solid, perhatian analisis kemudian memang lebih banyak tertarik ke pilar produktivitas dan pilar lain yang lebih mudah terganggu oleh variasi kondisi kerja sehari-hari.

Dari sisi teori, temuan ini cukup sejalan dengan Goal Setting Theory (Locke & Latham, 2002) yang menekankan bahwa tujuan yang spesifik, terukur, dan menantang akan lebih efektif mendorong kinerja. Dalam konteks ini, KPI yang jelas memberi “pegangan” bagi karyawan: apa targetnya, apa prioritasnya, dan apa yang dianggap berhasil. Karena itu, penetapan KPI

tetap perlu dilakukan secara partisipatif dan relevan dengan konteks kerja, supaya standar yang sudah jelas tadi juga terasa masuk akal dan diterima.

Pilar 2: Produktivitas (*Productivity*)

Kalau KPI bicara tentang target, pilar produktivitas terasa lebih “mendarat” ke kerja sehari-hari, karena langsung berhubungan dengan delivery pekerjaan dan mutu layanan. Di unit Product & Service, produktivitas tidak hanya dinilai berdasarkan kesan, tetapi ditopang oleh sistem digital yang mencatat aktivitas kerja. Salah satu *appraiser* menjelaskan bahwa “*manajemen menggunakan sistem digital untuk memonitor kinerja tim di divisi product and service. Semua yang dikerjakan tim akan tercatat dan dapat dipantau bersama dan lintas divisi sehingga lebih penilaian menjadi lebih objektif*” (I04). Dari kutipan ini kelihatan arah yang ingin dibangun: organisasi berusaha menambah objektivitas lewat jejak digital, apa yang dikerjakan, kapan, progresnya seperti apa, dan siapa yang terlibat. Dalam bisnis software, pendekatan ini masuk akal, karena kualitas delivery dan layanan purna jual sangat menentukan daya saing. Produktivitas di sini bukan sekadar “banyak-banyakan output”, tetapi juga soal menjaga kualitas layanan agar klien tetap percaya.

Tabel 4. Dashboard Produktivitas/SLA

Counta of ID	Month												Grand Total
PIC	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
I03	33	37	67	51	54	70	62	50	66	45	24	34	593
I04	78	138	74	83	76	78	64	115	87	88	46	42	969
I05	52	65	44	28	21	11	55	73	75	68	41	28	561
I06	52	65	44	28	21	11	55	73	75	68	41	30	563
I07	43	46	20	22	50	47	51	39	44	51	24	23	460
I08	41	54	35	11	14	13	15	32	18	21	15	43	312
I09	73	82	83	47	48	37	34	22	32	26	28	42	554
I10	68	72	60	36	36	49	39	8	23	23	11	52	477
I11	76	64	35	13	35	32	12	1	56	57	9	26	416
I12	97	68	92	57	34	60	34	36	5	2	76	46	607
I13	87	79	95	64	45	63	84	34	2	13	86	35	687
I14	78	57	78	69	78	52	56	2	21	15	53	23	582
Grand Total	778	827	727	509	512	523	561	485	504	477	454	424	6781

Dari sisi appraisee, pencatatan harian lewat sistem digital pada dasarnya dipahami sebagai upaya menjaga akuntabilitas kerja. Tetapi temuan juga menunjukkan ada jarak antara desain sistem yang ideal dan realitas lapangan, terutama saat beban kerja tinggi. Seorang informan menceritakan, “*setiap hari kita diwajibkan mengisi aktivitas harian melalui aplikasi yang disediakan manajemen. namun tidak jarang dilapangan kondisinya sangat sibuk dan padat yang membutuhkan fokus dan konsentrasi penuh untuk solving setiap problem yang muncul. seringkali kami bekerja hingga malam dan membuat kami lelah dan tidak sempat menginput aktivitas harian*” (I12). Di sini terlihat sisi rapuh dari objektivitas berbasis *log* karena sangat bergantung pada disiplin pencatatan. Ketika situasi sedang padat atau ada insiden, prioritas tim lapangan cenderung berpindah, mereka lebih memilih menyelesaikan masalah daripada menulis laporan aktivitas. Padahal, dalam layanan software untuk pemerintah, satu kesalahan kecil bisa berdampak ke layanan publik di sisi klien. Jadi muncul risiko yang cukup sensitif: produktivitas yang “terlihat” di sistem tidak selalu sama dengan

produktivitas yang “terjadi” di lapangan. Jika ini tidak dikelola, pencatatan harian justru bisa menjadi sumber ketidakadilan baru, bukan alat objektivitas.

Kompleksitas ini makin terasa ketika perusahaan harus merespons permintaan klien yang sifatnya fluktuatif, termasuk pekerjaan yang benar-benar mendadak. Seorang *appraisee* dari unit product delivery menjelaskan, “*sebagai perusahaan software dengan jumlah klien lebih dari 170 pemerintah daerah, standard penilaian kami cukup tinggi dan kompleks. seringkali load kami sangat tinggi dari klien-klien lama maupun baru, termasuk pop up yang masuk tiba-tiba baik itu request pengembangan, bug fixing, hingga persoalan-persoalan minor dari klien yang harus kita dukung. sementara tim penjualan melempar issue dari klien kepada kami dan tanpa memahami beban yang tim kami kerjakan*” (I09). Kutipan ini memperjelas bahwa produktivitas unit teknis tidak hanya ditentukan oleh pekerjaan yang terencana, tetapi juga oleh “*service load*” yang datang tiba-tiba dan menuntut respons cepat. Di sini muncul dimensi lintas unit juga: saat beban teknis tidak sepenuhnya dipahami unit lain, penilaian produktivitas bisa terasa timpang. Karena itu, tantangan manajemen bukan cuma mengukur produktivitas, tetapi juga mengelola prioritas, mengklasifikasikan pekerjaan (*planned vs unplanned*), dan memastikan indikator yang dipakai mampu menangkap kerja reaktif yang sebenarnya menjadi tulang punggung layanan purna jual.

Secara konsep, arah temuan ini selaras dengan pemikiran Sink dan Tuttle (1989) yang melihat produktivitas tidak sekadar output, tetapi juga efisiensi proses dan kemampuan adaptasi. Dalam kasus Cartenz, pilar produktivitas terlihat punya kekuatan pada aspek data dan objektivitas, namun efektivitasnya tetap bergantung pada dua hal: apakah indikatornya cocok dengan karakter kerja (termasuk kerja yang reaktif), dan apakah praktik pencatatan masuk akal untuk ritme kerja lapangan yang padat. Temuan ini juga menjadi jembatan yang logis menuju pilar kepuasan pelanggan, karena kualitas delivery dan respons atas pekerjaan reaktif pada akhirnya akan terasa langsung oleh klien.

Pilar 3: Kepuasan Pelanggan (Customer Satisfaction)

Pilar kepuasan pelanggan ditempatkan sebagai komponen yang sangat penting karena perusahaan melihat layanan sebagai “ujung tombak” keberlangsungan bisnis, bukan sekadar pelengkap setelah produk terpasang. Dari perspektif manajemen puncak, kepuasan pelanggan bukan hanya angka yang dicatat di akhir tahun, tetapi sesuatu yang harus dijaga secara aktif. Salah satu informan menyatakan, “*kami sangat menjaga dan memberikan prioritas tinggi pada kepuasan pelanggan. secara berkala kami lakukan survei langsung kepada seluruh pengguna produk dan layanan kami untuk memastikan tidak ada satupun pelanggan yang merasa kecewa*” (I01). Cara pandang ini nyambung dengan Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1996), yang menempatkan pelanggan sebagai indikator non-keuangan yang menentukan kesehatan organisasi dalam jangka panjang.

Dalam konteks klien pemerintah, fokus ini makin kritis karena proyek cenderung mengikuti siklus anggaran tahunan dan keberlanjutan kerja sama sering dipengaruhi pengalaman layanan selama periode berjalan. Kepuasan pelanggan di sini berfungsi seperti “penjaga retensi kontrak”. Bahkan lebih dari itu, pimpinan daerah biasanya punya orientasi *legacy*: mereka ingin ada bukti nyata bahwa layanan publik lebih cepat dan lebih transparan. Kalau produk dan layanan perusahaan bisa mendukung narasi itu, maka kepuasan bukan hanya persoalan teknis, tetapi juga menyentuh reputasi dan kepentingan politik di tingkat daerah. Karena itu, kepuasan pelanggan menjadi indikator dampak layanan yang langsung terkait dengan keamanan bisnis perusahaan.

Namun, temuan lapangan juga menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan tidak selalu mencerminkan kualitas produk dan layanan secara murni. Ada faktor eksternal dari sisi klien yang dapat membentuk persepsi, bahkan ketika tim internal sudah bekerja sesuai standar. Seorang informan menjelaskan, “*berdasarkan pengalaman di lapangan kadang ada case*

dimana kepuasan pelanggan dipengaruhi lain yang tidak berhubungan dengan kualitas produk dan layanan. Rendahnya literasi digital para petugas operator, termasuk pemahaman pimpinan di daerah, terkadang menjadi kendala. Selain itu keterbatasan infrastruktur dan sistem keamanan di sisi mereka sering berdampak pada persepsi kualitas produk dan layanan karena kebanyakan orang hanya melihat outputnya” (I07). Kutipan ini menunjukkan bahwa pengalaman pelanggan di pemerintah daerah sangat bergantung pada kesiapan organisasi klien: kompetensi operator, dukungan pimpinan, kualitas infrastruktur (server dan jaringan), sampai aspek keamanan.

Dalam kondisi tertentu, sistem yang secara teknis berjalan baik bisa tetap dianggap “kurang” karena data tidak mutakhir, integrasi antar sistem lemah, atau regulasi berubah sehingga konfigurasi harus disesuaikan dalam waktu singkat. Kalau indikator kepuasan pelanggan langsung dipakai untuk menilai individu tanpa mekanisme pembacaan konteks, risiko ketidakadilan cukup besar: tim dinilai berdasarkan output yang sebagian dipengaruhi kapasitas dan kondisi di pihak klien.

Pilar 4: Internalisasi Nilai Perusahaan (PRESISI)

Jika KPI dan produktivitas banyak bicara soal target dan output, pilar nilai PRESISI lebih menekankan cara bekerja dan etika organisasi. Dari wawancara, terlihat bahwa perusahaan memang sengaja menjadikan nilai sebagai bagian formal dari appraisal, supaya kinerja tidak dilihat hanya dari hasil akhir. HRD menjelaskan bahwa “*PRESISI adalah nilai-nilai perusahaan yang ingin dibangun sebagai standar perilaku dan budaya kerja perusahaan. penilaian PRESISI adalah metode penilaian Karyawan secara 360° untuk mengukur nilai-nilai Karyawan apakah sudah sesuai dengan Code of Conduct Cartenz Group dengan memperoleh penilaian dari segala arah baik atasan, bawahan dan rekan kerja yang memiliki hubungan kerja*” (I02). Kutipan ini memperjelas dua hal: pertama, PRESISI dipakai sebagai standar perilaku dan budaya kerja; kedua, mekanismenya tidak murni top-down, tetapi mencoba menangkap persepsi dari berbagai arah lewat pendekatan 360°.

Tabel 5. Dashboard Penilaian PRESISI

Division	Employee Name	General (0,4)	Team Work (0,4)	Superior (0,6)	Nilai Akhir	Nilai Akhir Dengan Bobot
Business Development	I03	3.53	2.98	2.92	78.54%	76.33%
Business Development	I04	3.44	2.92	2.92	77.30%	75.58%
Business Development	I05	3.63	2.92	2.88	78.62%	75.97%
Product & Service Smartgov	I06	3.78	3.56	3.04	86.47%	82.28%
Product & Service Smartgov	I07	3.44	3.76	3.2	86.69%	84.01%
Product & Service Smartgov	I08	3.4	3.16	3.88	87.00%	91.00%
Product & Service EFD	I09	3.44	3.63	3.28	86.28%	84.57%
Product & Service EFD	I10	3.68	3.76	3.72	93.03%	93.02%
Product & Service EFD	I11	3.04	3.93	4	91.44%	94.86%

Secara konsep, pendekatan ini terasa relevan, terutama untuk organisasi yang hidup dari kualitas layanan. Di situasi proyek yang tekanannya tinggi, perilaku kerja sering kali jadi pembeda yang sangat terasa: cara merespons, cara mengomunikasikan masalah, dan cara bekerja lintas tim. Nilai Profesional, Efisien, Sigap, dan Sinergis dipakai untuk melihat apakah karyawan tidak hanya mencapai target, tetapi juga menjaga prinsip kerja dan etika organisasi. Ini sejalan dengan teori budaya organisasi Schein (2010), yang menekankan bahwa nilai yang benar-benar diinternalisasi dapat membentuk perilaku kolektif dan memperkuat identitas organisasi.

Tantangannya, pilar nilai ini bersifat kualitatif, sehingga penerimaannya sangat bergantung pada seberapa konkret indikatornya. Karyawan biasanya akan lebih mudah menerima penilaian nilai kalau mereka punya gambaran yang jelas: perilaku apa yang dianggap “Profesional”, seperti apa “Sigap” di situasi krisis, atau bagaimana “Sinergis” terlihat dalam kerja lintas tim. Kalau definisinya terlalu umum, penilaian nilai rentan dianggap berbasis kesan. Mekanisme 360° memang membantu karena penilaian tidak hanya bertumpu pada satu orang, tetapi tetap perlu “jangkar” berupa rubrik perilaku yang operasional (acuan penilaian perilaku) agar standar persepsi dari berbagai arah tidak berjalan sendiri-sendiri. Dalam praktiknya, hal-hal kecil seperti contoh feedback perilaku yang spesifik, catatan perilaku selama periode berjalan (bukan hanya di akhir), dan konsistensi narasi penilaian lintas tim, biasanya sangat menentukan apakah pilar nilai ini dipercaya atau tidak.

Selain itu, temuan pada pilar produktivitas memberi konteks yang kuat: ketika beban kerja tinggi dan banyak isu pop-up, perilaku kerja biasanya justru terlihat paling jelas. Di situ, pilar nilai sebetulnya bisa menjadi pelengkap yang kuat, menilai bukan hanya seberapa banyak pekerjaan selesai, tetapi juga bagaimana seseorang menjaga mutu kerja dan hubungan kerja di tengah tekanan. Tetapi supaya pilar ini tidak jatuh menjadi penilaian “yang rasanya subjektif”, organisasi perlu memastikan indikatornya cukup bumi dan konsisten digunakan.

Pada akhirnya, pilar PRESISI punya pengaruh yang cukup besar terhadap apakah sistem appraisal ini diterima atau tidak. KPI dan produktivitas bisa saja sudah rapi, datanya lengkap, indikatornya jelas. Tapi kalau penilaian nilai terasa “mengawang”, hanya berupa angka tanpa penjelasan, atau tanpa contoh yang bisa dibayangkan, karyawan biasanya mulai ragu. Mereka lebih mudah menerima ketika penilaian nilai dijelaskan lewat situasi nyata dan terasa nyambung dengan *Code of Conduct* yang mereka kenal sehari-hari. Kalau tidak, persepsi adil pelan-pelan turun. Dan ini yang nanti akan jadi pintu masuk pembahasan lintas pilar: bukan sekadar soal skor, tapi soal keadilan, konsistensi, dan kualitas umpan balik agar sistem benar-benar hidup, bukan cuma prosedur tahunan.

Dari sisi *appraisee*, penerimaan terhadap PRESISI umumnya tidak dimulai dari penolakan. Kebanyakan justru paham bahwa nilai perusahaan itu penting, apalagi di organisasi yang kerja lintas timnya tinggi dan tekanan proyeknya sering muncul tiba-tiba. Masalahnya muncul ketika nilai itu dinilai, tapi indikatornya tidak cukup operasional, atau tidak cukup bumi untuk kondisi kerja yang mereka alami. Seorang informan menyampaikan, “*saya setuju nilai-nilai perusahaan itu penting tapi indikatornya masih membingungkan, misal kita perlu efisien dan sigap tapi kenyataannya kebutuhan dilapangan membutuhkan biaya yang tidak sedikit dan harus segera sehingga perlu dukungan kuat dari pimpinan agar dilapangan jadi lebih tangkas. Atau diberikan contoh kasus agar tindakan yang diharapkan itu lebih mudah dipahami*” (I14). Kutipan ini menarik, karena kebingungannya bukan karena menolak nilai. Kebingungannya muncul karena ada jarak antara “norma” dan realitas eksekusi. “Efisien” misalnya, bisa berarti hemat biaya, tapi di lapangan ada kondisi yang justru menuntut biaya tambahan agar pekerjaan selesai dan layanan publik tidak terganggu. “Sigap” juga tidak selalu murni urusan kecepatan individu. Kadang yang bikin sigap itu justru keputusan pimpinan yang cepat, dukungan eskalasi yang jelas, atau koordinasi lintas unit yang tidak berbelit. Di titik ini,

permintaan contoh kasus jadi masuk akal: bukan hanya untuk memperjelas definisi, tapi juga untuk membuat penilaian nilai terasa adil dalam situasi kerja yang tidak sederhana.

Kalau temuan ini digabungkan dengan penjelasan HRD tentang penilaian 360° (I02), arahnya mengerucut ke satu implikasi praktis: pilar PRESISI akan jauh lebih dipercaya ketika penilaian perilaku punya acuan yang konkret dan situasional. Misalnya, contoh perilaku “efisien” dalam kondisi normal vs kondisi krisis, atau contoh “sigap” yang bukan hanya cepat merespons, tetapi juga mampu mengoordinasikan pihak terkait dan meminta dukungan keputusan secara tepat. Dengan cara itu, penilaian nilai tidak jatuh menjadi penilaian berbasis kesan. Ia justru bisa berubah menjadi sarana pembelajaran perilaku, karyawan jadi tahu apa yang dianggap baik, apa yang perlu diperbaiki, dan bagaimana cara melakukannya. Pada titik ini, PRESISI juga memperjelas hal yang terasa di hampir semua pilar: karyawan cenderung menerima appraisal ketika standarnya jelas, konteks kerja dipertimbangkan, dan umpan baliknya memberi arah perbaikan yang nyata.

Tema Lintas Pilar: Keadilan, Konsistensi, dan Penerimaan Sistem

Kalau empat pilar itu dilihat satu per satu, masing-masing sebenarnya punya logika yang cukup kuat. KPI punya struktur yang jelas, produktivitas punya basis data, kepuasan pelanggan punya nilai strategis, dan PRESISI punya fungsi budaya. Tapi ketika semuanya berjalan sebagai satu sistem, titik rawannya justru bukan di “indikatornya apa”. Yang paling menentukan adalah pengalaman karyawan terhadap prosesnya: apakah terasa adil, apakah konsisten, dan apakah membantu mereka berkembang. Dari data yang muncul, ada tiga tema lintas pilar yang terasa berulang: kejelasan standar, pertimbangan konteks kerja, dan kualitas umpan balik.

Pertama, soal keadilan sering kali tidak dimaknai sebagai “skornya harus tinggi” atau “hasilnya harus sesuai harapan”. Keadilan lebih sering dibaca sebagai kejelasan standar. Di pilar KPI, penerimaan cenderung tinggi ketika target dan indikator dipahami sejak awal, dan pembagian target terasa masuk akal, misalnya membedakan target senior dan junior. Dalam situasi seperti ini, KPI bekerja seperti kontrak kerja: apa yang diharapkan, ukurannya apa, dan dalam periode waktu berapa. Ketika kerangka ini jelas, karyawan lebih mudah menerima hasil penilaian, bahkan jika hasilnya tidak terlalu memuaskan, karena mereka merasa prosesnya bisa ditelusuri.

Kedua, pertimbangan konteks kerja menjadi syarat keadilan terutama pada pilar yang sangat dipengaruhi faktor eksternal. Ini tampak jelas pada kepuasan pelanggan, dan sebagian aspek produktivitas. Kepuasan pelanggan di layanan software pemerintahan tidak hanya dipengaruhi kualitas produk atau respons tim internal, tetapi juga dipengaruhi kesiapan klien: literasi digital operator, dukungan pimpinan daerah, kualitas infrastruktur, sampai perubahan regulasi dan anggaran. Kalau indikator kepuasan pelanggan dipakai tanpa membedakan mana isu internal dan mana isu di sisi klien, pilar ini mudah terasa “menghukum” individu untuk sesuatu yang tidak sepenuhnya bisa mereka kontrol.

Prinsip yang mirip juga terlihat pada produktivitas. Pencatatan digital dan *daily activity log* memang membantu membuat penilaian lebih objektif. Tapi saat kondisi lapangan sedang padat atau ada krisis isu, pencatatan bisa tertinggal. Akibatnya, kerja yang nyata, misalnya menyelesaikan masalah sampai malam, tidak selalu tercermin penuh di sistem. Dalam situasi seperti ini, *fairness* bukan hanya soal indikator. Fairness juga soal apakah sistem memberi ruang bagi karyawan menjelaskan “kenapa angka tidak sepenuhnya mewakili kerja”.

Ketiga, konsistensi pelaksanaan lebih terasa ketika ada ritme review dan *feedback*, bukan hanya penilaian di akhir. Temuan Anda menunjukkan ada review berkala (misalnya per tiga bulan) untuk KPI dan pemantauan digital untuk pekerjaan tim. Praktik seperti ini membuat penilaian terasa lebih konsisten karena ada jejak proses: progres dibahas, kendala dicatat, dan perubahan konteks bisa diketahui lebih awal. Sebaliknya, pada pilar yang lebih kualitatif

seperti PRESISI, konsistensi sangat bergantung pada seberapa jelas acuan perilakunya dan seberapa sering pembahasan perilaku muncul dalam coaching. Pendekatan 360° memang membantu mengurangi bias satu penilai, tetapi tetap butuh acuan yang sama, indikator perilaku yang konkret dan contoh kasus, supaya masing-masing penilai tidak memakai definisi sendiri-sendiri.

Dari tiga tema itu, terlihat bahwa penerimaan karyawan sangat dipengaruhi oleh apakah mereka merasakan sistem ini sebagai alat pengembangan, bukan hanya alat kontrol. Ketika indikator dipahami, konteks dipertimbangkan, dan umpan baliknya spesifik, apa yang sudah baik, apa yang perlu ditingkatkan, dan contoh perilaku/hasil yang diharapkan, sistem cenderung diterima. Tetapi ketika pilar yang sifatnya kualitatif dipakai tanpa contoh yang jelas atau tanpa ruang dialog, persepsi adil cepat turun. Dan biasanya efeknya tidak berhenti di satu pilar saja; ketidakpercayaan itu bisa merembet ke sistem appraisal secara keseluruhan.

Sintesis singkat dan implikasi

Kalau dirangkum, sistem penilaian kinerja individu di PT Cartenz sebenarnya sudah punya desain yang cukup lengkap. KPI menjaga agar kerja tiap orang tetap nyambung dengan arah strategis perusahaan. Pilar produktivitas memperkuat akuntabilitas, terutama untuk pekerjaan *delivery* yang ritmenya cepat dan banyak bergantung pada koordinasi. Kepuasan pelanggan memastikan orientasi layanan tetap jadi prioritas. Lalu PRESISI dipakai untuk menjaga cara kerja, etika, dan budaya organisasi, supaya kinerja tidak berhenti di angka hasil saja.

Masalahnya bukan di “kerangka besar” itu. Tantangan yang paling terasa justru muncul di lapisan eksekusi: bagaimana perusahaan membaca indikator yang dipengaruhi faktor eksternal, bagaimana nilai perilaku bisa dipahami dengan cara yang lebih bumi, dan bagaimana data digital benar-benar bisa mewakili kerja lapangan yang fluktuatif. Dari sini, implikasi praktis yang paling masuk akal adalah memperkuat tata kelola penilaian di masing-masing pilar. Misalnya, pada kepuasan pelanggan perlu ada cara standar untuk menimbang konteks klien, pada produktivitas perlu klasifikasi pekerjaan *planned vs unplanned*, dan pada PRESISI perlu acuan perilaku yang lebih konkret dan situasional. Di atas semuanya, sistem ini akan jauh lebih “hidup” kalau *feedback* berkala tetap jadi pusatnya, bukan sekadar formalitas setelah skor keluar.

Implikasi Teoretis

Temuan studi kasus ini menguatkan gagasan bahwa penilaian kinerja individu di organisasi layanan teknologi tidak bisa dipahami hanya sebagai instrumen administratif. Ia lebih tepat dilihat sebagai sistem sosial-teknis: ada indikator yang bisa dihitung, ada mekanisme pencatatan dan pengumpulan data, dan ada interaksi manusia yang menentukan makna dari angka itu melalui dialog, umpan balik, dan negosiasi harapan.

Dalam kasus PT Cartenz, pilar KPI dan produktivitas memperlihatkan bahwa standar yang jelas dan dukungan sistem digital memang membantu meningkatkan objektivitas dan penerimaan. Namun, temuan juga menunjukkan bahwa “objektivitas” tidak otomatis hadir hanya karena ada metrik atau ada aplikasi. Objektivitas bergantung pada apakah metrik tersebut cocok dengan karakter pekerjaan, dan apakah praktik pencatatan realistis dilakukan dalam kondisi kerja yang dinamis. Misalnya, ketika pekerjaan banyak yang bersifat reaktif, sistem produktivitas akan lebih adil jika mampu membedakan pekerjaan *planned* dan *unplanned*. Tanpa itu, kerja lapangan yang berat bisa tidak tercermin utuh, dan justru memunculkan bias baru.

Penelitian ini juga memberi kontribusi pada diskusi tentang keadilan dalam sistem manajemen kinerja. Temuan menunjukkan bahwa persepsi keadilan tidak hanya soal hasil (skor atau ranking), tetapi sangat dipengaruhi oleh *process fairness*: apakah indikatornya jelas,

apakah prosedurnya konsisten, dan apakah ada ruang dialog yang membantu karyawan memahami alasan penilaian serta arah perbaikan. Hal ini semakin terlihat pada pilar kepuasan pelanggan dan pilar nilai (PRESISI), karena keduanya lebih rentan dipengaruhi faktor eksternal dan interpretasi perilaku.

Dalam konteks klien sektor publik, kepuasan pelanggan dipengaruhi oleh kesiapan organisasi klien, misalnya literasi digital, dukungan pimpinan, infrastruktur, keamanan, regulasi, dan anggaran. Ini mempertegas pentingnya gagasan “normalisasi konteks” dalam penilaian berbasis layanan: hasil kepuasan perlu dibaca dengan memilah mana yang benar-benar dampak kerja internal, dan mana yang berasal dari kondisi klien. Sementara itu, penggunaan penilaian 360° pada pilar nilai menunjukkan upaya perusahaan untuk mengurangi bias penilai tunggal. Namun, temuan juga menegaskan bahwa 360° tetap butuh acuan perilaku yang lebih operasional dan berbasis contoh kasus agar konsistensi makna nilai tetap terjaga lintas penilai.

Secara konseptual, studi ini menyiratkan bahwa manajemen kinerja yang efektif di perusahaan layanan teknologi pemerintah perlu mengintegrasikan tiga lapisan sekaligus: (1) indikator terukur seperti KPI dan produktivitas, (2) indikator dampak layanan seperti kepuasan pelanggan yang dibaca dengan konteks, dan (3) indikator budaya/perilaku seperti nilai organisasi yang dipandu oleh acuan perilaku dan mekanisme *feedback*. Temuan ini memperkaya literatur dengan menunjukkan bahwa keberhasilan sistem bukan sekadar “punya banyak pilar”, tetapi memastikan setiap pilar punya tata kelola penilaian yang sepadan dengan tingkat ketidakpastian dan subjektivitasnya. Dengan cara ini, studi ini juga membantu menjelaskan kenapa sistem yang terlihat kuat di desain bisa menemui hambatan saat implementasi, dan kenapa mekanisme *governance*, seperti kalibrasi konteks, dokumentasi kerja, acuan perilaku, dan *feedback*, menjadi jembatan antara desain dan penerimaan karyawan.

Implikasi Praktis

Dari temuan penelitian, ada beberapa langkah praktis yang masuk akal untuk dipertimbangkan organisasi. Pertama, pada pilar produktivitas, perusahaan perlu memperkuat klasifikasi pekerjaan (*planned vs unplanned*) dan menyiapkan mekanisme pelaporan alternatif untuk situasi krisis lapangan, supaya kerja reaktif tetap tercatat dan tidak “hilang” dari sistem. Kedua, pada pilar kepuasan pelanggan, perlu ditambahkan normalisasi konteks, misalnya pemisahan antara isu yang berasal dari individu/tim internal dengan isu yang sifatnya sistemik di sisi klien (infrastruktur, kompetensi, regulasi). Ketiga, pada pilar PRESISI, perusahaan dapat menyusun acuan perilaku yang lebih operasional dan situasional, lengkap dengan contoh kasus, serta memperkuat *coaching* dan *feedback* berkala sebagai bagian inti dari siklus penilaian, bukan hanya sesi setelah evaluasi tahunan.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa implementasi penilaian kinerja individu di PT Cartenz Technology Indonesia sudah dibangun dengan rancangan yang cukup komprehensif melalui empat pilar utama: KPI, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan internalisasi nilai PRESISI. Secara umum, sistem ini tidak hanya menilai hasil (*target dan output*), tetapi juga memperhatikan cara bekerja dan dampak layanan. Pendekatan seperti ini terasa lebih pas untuk konteks perusahaan layanan *software* pemerintahan yang sangat bergantung pada kualitas *delivery* dan kepercayaan klien.

Pada pilar KPI, temuan memperlihatkan bahwa pedoman dan indikator dinilai relatif matang dan dapat diterima lintas level organisasi. KPI dipahami bukan sekadar administrasi, tetapi sebagai alat evaluasi dan pengawasan yang membantu strategi dan rencana manajemen lebih terarah. Ritmenya juga cukup jelas: *target ditetapkan di awal tahun, lalu ada review berkala untuk melihat progres dan kendala*. Pilar ini membantu membangun ekspektasi kerja

yang stabil, terutama pada fungsi yang erat kaitannya dengan target bisnis seperti *Business Development*.

Pada pilar produktivitas, penggunaan sistem digital dan pencatatan aktivitas memperkuat objektivitas karena pekerjaan bisa dilacak dan dipantau lintas divisi. Namun, temuan juga menunjukkan tantangan pada level implementasi, khususnya ketika pekerjaan lapangan sedang padat dan situasinya dinamis. Saat beban kerja tinggi dan banyak isu mendadak, kewajiban pencatatan aktivitas tidak selalu berjalan ideal. Kondisi ini dapat menimbulkan jarak antara kerja nyata yang terjadi dan kerja yang “terlihat” di sistem. Karena itu, dibutuhkan mekanisme penyeimbang agar penilaian produktivitas tetap realistis dan tidak menimbulkan persepsi tidak adil.

Pada pilar kepuasan pelanggan, perusahaan menempatkannya sebagai prioritas strategis karena berkaitan langsung dengan retensi kontrak dan keberlanjutan bisnis. Namun, penelitian ini menegaskan bahwa kepuasan pelanggan dalam konteks pemerintah daerah dipengaruhi banyak faktor eksternal, mulai dari literasi digital pengguna, dukungan pimpinan, keterbatasan infrastruktur dan keamanan, kualitas data, hingga perubahan regulasi dan anggaran. Banyak faktor tersebut tidak sepenuhnya berada dalam kontrol individu maupun tim. Tanpa mempertimbangkan konteks seperti ini, indikator kepuasan pelanggan berisiko menurunkan persepsi keadilan karena karyawan dapat dinilai berdasarkan hasil yang ikut dipengaruhi kesiapan klien.

Pada pilar nilai PRESISI, organisasi telah mengadopsi penilaian 360° untuk menilai kesesuaian perilaku karyawan dengan *Code of Conduct*. Temuan menunjukkan bahwa karyawan pada dasarnya menerima pentingnya nilai perusahaan. Namun, sebagian masih merasa indikatornya belum cukup operasional, terutama ketika nilai seperti “efisien” dan “sigap” dihadapkan pada realitas lapangan yang sering menuntut keputusan cepat dan dukungan sumber daya. Hal ini menegaskan perlunya acuan perilaku yang lebih konkret dan berbasis contoh kasus, supaya penilaian nilai tidak jatuh menjadi penilaian berbasis kesan.

Secara lintas pilar, penelitian ini menyimpulkan bahwa keberhasilan sistem penilaian kinerja individu lebih banyak ditentukan oleh tiga hal: **kejelasan standar**, **pertimbangan konteks kerja**, dan **kualitas umpan balik**. KPI dan produktivitas cenderung lebih mudah diterima karena relatif terukur, sedangkan kepuasan pelanggan dan nilai PRESISI membutuhkan tata kelola yang lebih kuat agar tidak memunculkan bias akibat faktor eksternal atau perbedaan interpretasi perilaku.

Rekomendasi (Saran Praktis untuk Organisasi)

Berdasarkan temuan pada empat pilar penilaian (KPI, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan PRESISI), perbaikan yang paling berdampak berada pada lapisan eksekusi: bagaimana sistem menangkap kerja lapangan yang fluktuatif, bagaimana penilaian layanan dibaca secara adil ketika dipengaruhi faktor klien, dan bagaimana nilai perilaku dibuat lebih operasional agar tidak menjadi penilaian berbasis kesan.

Pertama, pada pilar KPI, organisasi disarankan mempertahankan kekuatan yang sudah ada (kejelasan target dan review berkala) namun menambah ruang formal untuk mencatat dinamika pasar pemerintahan. Pada review triwulanan dapat ditambahkan kolom ringkas “perubahan konteks signifikan” dan “aksi mitigasi”, serta menjaga transparansi perbedaan target (mis. senior vs junior) agar tetap dipersepsikan adil.

Kedua, pada pilar produktivitas, organisasi disarankan memperkuat jejak kerja (*audit trail*) tanpa menambah beban tim lapangan. Upaya yang realistis adalah menyediakan **dua mode pencatatan** (mode normal dan mode insiden/krisis), memberi **catch-up window 48–72 jam** untuk pengisian *log* pasca puncak beban kerja, serta menerapkan klasifikasi **planned vs unplanned** agar kerja reaktif (mis. bug fixing mendadak, isu lapangan) tetap terbaca dan tidak kalah oleh pekerjaan yang lebih “rapi” secara administrasi.

Ketiga, pada pilar kepuasan pelanggan, organisasi perlu menerapkan **normalisasi konteks** agar skor tidak “menghukum” faktor eksternal di sisi klien (literasi digital, dukungan pimpinan, infrastruktur, keamanan, data, regulasi, dan anggaran). Secara praktis, hal ini dapat dilakukan melalui **kartu konteks proyek** (5–7 indikator sederhana) yang melekat pada hasil survei, pemisahan dimensi antara **service delivery internal** (respons time, kualitas dukungan, komunikasi) dan **readiness eksternal**, serta pencatatan singkat **root cause note** untuk komplain utama (produk, proses layanan, atau kesiapan klien).

Keempat, pada pilar PRESISI, organisasi disarankan membuat penilaian nilai lebih mudah dipahami melalui **acuan perilaku yang konkret dan contoh kasus**. Implementasi yang dapat dilakukan adalah menyusun acuan perilaku operasional (misalnya BARS sederhana) untuk tiap nilai (Profesional, Efisien, Sigap, Sinergis), dilengkapi contoh perilaku “yang diharapkan” dan “yang tidak diharapkan”, serta membangun bank contoh kasus yang relevan dengan kerja proyek dan layanan (mis. eskalasi insiden, koordinasi lintas divisi, komunikasi saat krisis).

Terakhir, lintas pilar, organisasi perlu menjadikan **feedback** sebagai inti siklus, bukan formalitas akhir. Format minimum yang disarankan adalah: “yang sudah baik”, “yang perlu ditingkatkan”, “contoh output/perilaku yang diharapkan”, dan “aksi 30 hari ke depan”, dengan minimal satu sesi **feedback** singkat per kuartal per karyawan.

Penutup

Penelitian ini memperlihatkan bahwa sistem penilaian kinerja individu di PT Cartenz Technology Indonesia sudah disusun dengan kerangka yang cukup lengkap melalui empat pilar: KPI, produktivitas, kepuasan pelanggan, dan internalisasi nilai PRESISI. Secara umum, kekuatan sistem ada pada arah kerja yang jelas dan upaya menjaga objektivitas lewat data. Namun, tantangan terbesar justru muncul saat sistem itu “bertemu” kondisi kerja nyata, ketika beban lapangan naik, isu datang mendadak, dan kepuasan pelanggan ikut dipengaruhi faktor eksternal di sisi klien. Di sisi lain, penilaian perilaku melalui PRESISI juga membutuhkan acuan yang lebih konkret agar tidak mudah bergeser menjadi penilaian berbasis kesan.

Pada akhirnya, appraisal tidak cukup hanya punya indikator yang lengkap. Sistem akan lebih hidup ketika pelaksanaannya konsisten, konteks kerja diperhitungkan secara wajar, dan umpan balik diberikan dengan cara yang bisa ditindaklanjuti. Saat standar dipahami, situasi kerja tidak diabaikan, dan **feedback** disampaikan secara spesifik serta berorientasi pengembangan, penilaian kinerja cenderung lebih diterima karyawan, dan lebih efektif untuk mendorong kinerja sekaligus memperkuat budaya kerja organisasi.

REFERENSI

- Aguinis, H. (2019). *Performance Management for Dummies*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Armstrong, M. (2021). *Armstrong's Handbook of Performance Management: Evidence-Based Practice for Effective Performance*. 7th ed. London: Kogan Page.
- Creswell, J. W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. 16th ed. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management*. 15th ed. Harlow: Pearson Education Limited.

- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a Practically Useful Theory of Goal Setting and Task Motivation: A 35-Year Odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705–717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. 17th ed. Boston, MA: Pearson Education.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership*. 4th ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Sink, D. S., & Tuttle, T. C. (1989). *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*. Norcross, GA: Industrial Engineering and Management Press.
- Wibowo. (2020). *Manajemen Kinerja: Edisi Kelima*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rahmawati, D., & Nugroho, A. (2021). Pengaruh Kepuasan Pelanggan terhadap Kinerja Unit Layanan Publik Berbasis Teknologi. *Jurnal Manajemen dan Kebijakan Publik*, 8(2), 45–59.
- Sitorus, M. (2022). Penilaian Kinerja Berbasis Nilai Organisasi dan Dampaknya terhadap Komitmen Karyawan. *Jurnal Ilmu Administrasi dan Bisnis*, 10(1), 77–89.
- Veithzal Rivai Zainal (2024). *Manajemen Strategi Era Global Dalam Perspektif Islam*. Indomedia Pustaka.
- Veithzal Rivai Zainal & Ahmad Fawzi Mohd. Basri. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada. 2005.