
Evaluasi Pengaruh *Performance management system* terhadap *Job design* dan *Job crafting* serta dampaknya terhadap kinerja karyawan

Natasha Merry Alam Ernanda

Universitas Bakrie

anatahamerry@yahoo.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh penggunaan *performance management system* terhadap pembuatan dan praktik penggunaan *job design*, dan munculnya *job crafting* serta dampaknya terhadap kinerja karyawan. Metodologi yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif. Peneliti mengumpulkan data menggunakan sumber teknik pengumpulan data wawancara terstruktur dengan jajaran manajemen serta karyawan PT Roti Indonesia Satu dengan tujuan mendapatkan informasi dan data yang lebih detail dan mendalam. Pengumpulan data lain didapatkan peneliti dari data internal perusahaan. Reduksi data digunakan sebagai teknik analisis data, dan triangulasi data dilakukan peneliti untuk memastikan kembali semua data dan hasil wawancara sejalan untuk mendapatkan hasil yang paling akurat. Adapun hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan *performance management system* dalam bentuk penetapan key performance indicator (KPI), menjadi pemacu utama karyawan dalam kinerja yang efektif dan efisien, hal ini dapat terjadi melalui *job design* yang dibuat secara detail agar karyawan dapat bekerja dengan lebih maksimal, sehingga mereka dapat memperoleh bonus setelah mencapai KPI. Perusahaan juga memberikan keleluasaan pada karyawan untuk melakukan *job crafting* dengan kebebasan memberikan saran yang inovatif, karyawan merasa diapresiasi, dengan memberikan improvement kepada *job design*, dan program perusahaan, dampaknya kinerja karyawan bisa lebih maksimal, hal ini juga dapat membantu mereka mencapai KPI yang diberikan.

Kata Kunci: *Performance management system, Job crafting, Job design, Kinerja Karyawan*

Abstract

This study aims to evaluate the effect of using a performance management system on the creation and practice of job design, the emergence of job crafting, and its impact on employee performance. The methodology used in this research is qualitative. Researchers collected data using structured interview data collection techniques with the management and employees of PT Roti Indonesia Satu with the aim of obtaining more detailed and in-depth information and data. Other data collection was obtained by researchers from the company's internal data. Data reduction was used as a data analysis technique, and data triangulation was carried out by researchers to ensure that all data and interview results were in line to get the most accurate results. The results of the study indicate that the application of a performance management system in the form of determining key performance indicators (KPIs) is the main driver of employees in effective and efficient performance. This can happen through job designs that are made in detail so that employees can work more optimally and get bonuses after achieving KPIs. The company also gives flexibility to employees to do job crafting. With the freedom to provide innovative suggestions, employees feel appreciated. By providing improvements to job designs and company programs, the impact on employee performance can be maximized, which can also help them achieve the KPIs given.

Keywords: *Performance management system, Job crafting, Job design, Employee Performance.*

Diterima;; Direvisi;; Disetujui:

How to cite:	Nama Author. (Tahun). Judul Artikel. <i>Co-Value: Jurnal Ekonomi, Koperasi Kewirausahaan</i> Vol X(Nomor):Halaman
E-ISSN:	
Published by:	

PENDAHULUAN

Situasi ekonomi yang menantang telah meningkatkan tekanan pada organisasi dalam beberapa tahun terakhir. Alih-alih menunggu perkembangan perbaikan eksternal, organisasi mencari metode internal untuk mendapatkan tingkat kinerja dan produktivitas yang lebih tinggi. Ketika berfokus pada peran individu karyawan dalam dilema ini, perilaku proaktif yang berkontribusi pada tingkat kinerja dapat bermanfaat bagi organisasi sebagai karyawan.

Kebutuhan akan solusi bagi organisasi untuk memfasilitasi pengembangan dan kinerja karyawan mereka, membuat divisi Human Resource Development (HRD) menjadi kuncinya. Organisasi bergumul dengan dilema menyeimbangkan pengetahuan dan keterampilan yang homogen dengan fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi di saat perubahan. Dilema lain terkait dengan pengembangan diri. Di satu sisi, organisasi cenderung mendorong tanggung jawab pribadi dan kepercayaan mengarahkan pembangunan. Di sisi lain, organisasi ingin mengontrol proses pengembangan diri dan tingkat keuntungan. Menyeimbangkan antara investasi di divisi HRD dan efektivitas biaya, dan mempertimbangkan HRD sebagai alat untuk memperkuat posisi kompetitif adalah kesulitan lain. Jadi, meningkatkan kinerja melalui HRD tidak semudah mengirim karyawan mengikuti pelatihan atau kursus: jauh lebih rumit.

Dalam penerapan desain pekerjaan, HRD memerlukan patokan dalam melakukan penilaian akan kinerja karyawannya, agar dapat mengetahui hasil kerja karyawan sudah sesuai dengan timeline dalam penyelesaian pekerjaannya. Sistem yang digunakan HRD dalam penentuan target dan penilaian pekerjaan karyawan, adalah *performance management system*, dimana sistem ini menjadi alat yang krusial dalam membantu karyawan berkembang dalam menyelesaikan pekerjaannya dan mencapai target operasional.

Performance management system yang didesain dengan baik dapat membantu tercapainya objektif perusahaan. Pengembangan karyawan juga penting adanya dalam komponen setiap organisasi atau perusahaan untuk menjadi sukses. Menjadi tetap kompetitif dalam bisnis di zaman sekarang, mengharuskan organisasi untuk memprioritaskan karyawan untuk selalu menjadi yang terbaik dalam bidangnya. Memberikan ruang untuk karyawan berkembang dan menjadi lebih baik, adalah cara terbaik untuk mencapai hal tersebut. Organisasi dapat mengenali dan mengembangkan potensi karyawan melalui *performance management system* ini, dimana mereka dapat membangun kemampuan dan kompetensi mereka dan dapat membuat perencanaan dalam jenjang karir mereka kedepannya.

Terdapat dua metode perencanaan dalam mendesain sebuah pekerjaan yang akan dilakukan oleh karyawan, pertama adalah metode *top down planning* yang merupakan perencanaan yang dilaksanakan dari atasan kepada bawahan, dimana pengambil keputusan adalah atasan dan bawahan hanya menjalankan perintah saja. Metode *top down planning* ini merancang desain pekerjaan dengan cara mendesak bawahan untuk bekerja sebagaimana kemauan atasan di dalam perencanaan, terkadang hal tersebut dapat menyebabkan kepatuhan yang terpaksa, namun hanya metode ini akan efektif untuk sementara waktu dan hanya membutuhkan waktu perencanaan yang lebih sedikit dibandingkan dengan metode kedua. Metode yang kedua adalah metode *bottom up planning*, dimana perencanaan dibuat berdasarkan kebutuhan, keinginan dan permasalahan yang dihadapi bawahan secara bersamaan dengan atasan dalam menetapkan kebijakan atau pengambilan keputusan dan atasan juga memiliki fungsi sebagai fasilitator. Metode kedua ini adalah sebuah upaya yang melibatkan semua pihak secara menyeluruh sejak awal, sehingga keputusan yang akan diambil di dalam perencanaan merupakan hasil keputusan

bersama dan mendorong keterlibatan dan komitmen sepenuhnya dalam pelaksanaannya. Kekurangan metode kedua ini adalah memerlukan waktu yang banyak dan tenaga dalam perencanaannya.

Campbell's model dalam *job performance* atau kinerja didefinisikan sebagai perilaku-perilaku karyawan pada saat bekerja yang memiliki kontribusi pada pencapaian tujuan organisasi, di dalam model Campbell sendiri, *job performance* dibagi menjadi dua yaitu in-role dan extra-role (Jex & Britt, 2014). *In-role performance* mengacu pada kinerja pada aspek teknis dari pekerjaan karyawan, sedangkan extra-role performance mengacu pada kemampuan nonteknis seperti mampu berkomunikasi secara efektif, menunjukkan tingkat motivasi yang tinggi dan antusiasme di tempat kerja, atau menjadi anggota tim yang baik (Jex & Britt, 2014). *In-role performance* diukur dengan beberapa item yang mengacu pada tingkat perilaku karyawan yang memenuhi ekspektasi performa dan memiliki performa yang baik pada tugas-tugas yang termasuk di dalam pekerjaannya.

Menurut Campbell's dalam *in-role job performance* terdapat dua dimensi di dalamnya yaitu keahlian pada tugas-tugas spesifik dan keahlian pada tugas-tugas spesifik di luar pekerjaan, kedua dimensi tersebut menggambarkan tugas-tugas yang harus dilakukan sesuai dengan jabatan yang diberikan oleh organisasi (Jex & Britt, 2014). Dalam penelitian ini, peneliti hanya menggunakan in-role performance dari konstruk *job performance* tersebut. Pendekatan *bottom-up* merupakan pendekatan yang lebih relevan pada kehidupan pekerjaan global saat ini. Konsep ini dirasa lebih sesuai dengan konsep desain kerja yang tepat untuk membuat karyawan juga aktif merancang ulang desain pekerjaan yang sesuai dengan mereka. Struktur dan metode kerja pada masa kini telah berubah menjadi lebih kompleks, dinamis dan menantang, memerlukan keahlian seperti *job crafting* untuk menata ulang pekerjaan dengan cara yang lebih sesuai. Penerapan *job crafting* dapat menjadi sebuah kekuatan yang berpengaruh pada berbagai hasil yang positif dan juga memberikan keuntungan secara strategis bagi perubahan organisasi dalam skala besar (Di Apriyanti et al., 2021).

Salah satu perusahaan yang saat ini menerapkan konsep *performance management system*, *job design*, dan *job crafting* adalah PT Roti Indonesia Satu, yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang food and beverage dengan menu roti bakar sebagai menu khusus mereka. Berdiri pada 13 Juli 2019, PT Roti Indonesia Satu menyediakan menu roti bakar dengan menu andalan mereka yaitu French Toast dan Egg Sandwich. Dalam penentuan *job design*, PT Roti Indonesia Satu menggunakan *performance management system* dalam penentuan targetting dan job desc setiap individu karyawan sebagai patokan untuk karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam pelaksanaan pekerjaan tiap-tiap cabang PT Roti Indonesia Satu, selain adanya *job design* yang sudah ditentukan oleh perusahaan, terdapat juga praktik *job crafting* yang digunakan untuk menyesuaikan tata cara pekerjaan di lingkungan dan area penjualan yang berbeda. Dan dalam pelaksanaan ini, erat kaitannya dengan *performance management system* untuk dapat memastikan pekerjaan yang dilaksanakan oleh cabang-cabang tersebut tetap memiliki hasil yang sesuai dan diinginkan perusahaan, tetap sejalan dengan *job design* yang telah ditentukan sebelumnya, walaupun dengan penyesuaian menggunakan *job crafting* dengan tujuan agar kinerja karyawan dapat tetap sesuai dengan standar yang diperlukan oleh perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan

Hasil penelitian (Aprilinda & Sahrah, 2022) terdapat perbedaan nilai yang signifikan antara pretest dan posttest kelompok eksperimen. Hal ini berarti bahwa bahwa pelatihan *job crafting* efektif untuk meningkatkan keterikatan kerja karyawan. Hasil penelitian (Widiastuti et al., 2019) adalah tidak terdapat pengaruh antara *job crafting* terhadap kinerja karyawan, *job crafting* berpengaruh positif signifikan terhadap work

engagement, work engagement memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, dan work engagement berhasil memediasi hubungan job crafting. dan kinerja karyawan PT Terminal Teluk Lamong, Surabaya.

Berdasarkan hasil dari analisa data oleh (Lumentut, 2019) menunjukkan terdapat hubungan positif yang signifikan antara *job crafting* dengan *employee well-being* pada karyawan generasi Y, dengan demikian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini dapat diterima. Hasil analisis (Maulina et al., 2020) menunjukkan adanya perbedaan skor secara signifikan tingkat kebosanan kerja kelompok eksperimen dan kontrol, setelah diberi pelatihan. Artinya, pelatihan job crafting merupakan alternatif penting dalam mengatasi kebosanan kerja.

Temuan penelitian (Alimudin & Sukoco, 2017) bahwa sistem manajemen kinerja tidak dapat meningkatkan kinerja pegawai jika tidak diimbangi dengan insentif kepada pegawai. Hasil dari penelitian (Berdicchia et al., 2022) adalah, keakuratan PMS yang dirasakan secara positif mempengaruhi perilaku kerajinan kerja “pendekatan” melalui motivasi intrinsik dan perilaku kerajinan kerja “penghindaran” melalui motivasi ekstrinsik. Organisasi yang tertarik untuk mempromosikan *job crafting* harus memastikan PMS dirancang dan diterapkan dengan cara yang dapat meningkatkan persepsi akurasi PMS di kalangan karyawan.

Hasil penelitian (Hu et al., 2022) model persamaan struktural bertingkat mengungkapkan bahwa sistem HRM yang diimplementasikan dapat meningkatkan tugas karyawan dan kerajinan relasional melalui efek mediasi dari sistem HRM yang dirasakan. Fitur sistem HRM dari kekhasan, konsistensi dan konsensus secara positif memoderasi kekuatan hubungan antara sistem HRM yang diterapkan dan yang dirasakan, serta efek tidak langsung dari sistem HRM yang diterapkan pada tugas karyawan dan kerajinan relasional. Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi pengaruh penggunaan *performance management system* terhadap pembuatan dan praktik penggunaan *job design*, dan munculnya *job crafting* serta dampaknya terhadap kinerja karyawan.

Hasil penelitian Bititci, U. S. (2015) strategi end-to-end dan pendekatan manajemen kinerja efektif dalam: mendukung pengembangan dan implementasi strategi yang sedang berlangsung; memfasilitasi kinerja pengukuran dan review; meningkatkan komunikasi internal dan eksternal; memungkinkan keterlibatan keterlibatan orang dalam strategi proses berfikir; meningkatkan kerjasama dan integrasi antar unit dan tingkatan yang berbeda; mendukung perubahan budaya dan mendorong inovasi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif, metode ini dipilih untuk memperoleh deskripsi secara menyeluruh yang sistematis secara menyeluruh mengenai bagaimana evaluasi penerapan *job crafting* pada karyawan PT Roti Indonesia Satu. (Sugiyono, 2015) menyebutkan bahwa metode penelitian kualitatif sering disebut metode penelitian naturalistik karena dalam penelitiannya dilakukan pada kondisi alamiah (natural setting) atau juga disebut sebagai metode *ethnography*. Metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian dimana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif, dan hasil penelitian yang lebih menekankan pada makna daripada generalisasi, untuk meneliti dalam kondisi obyek yang alamiah (Sugiyono, 2019). Menurut (Sugiarto, 2022), penelitian kualitatif bersifat deskriptif dan menggunakan analisis dengan pendekatan induktif, proses dan makna berdasarkan perspektif subyek lebih diutamakan dalam penelitian kualitatif. Pada penelitian ini, peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif karena peneliti ingin

mengetahui bagaimana evaluasi penerapan *job crafting* pada karyawan PT Roti Indonesia Satu.

PT. Roti Indonesia Satu adalah sebuah perusahaan roti terkemuka di Indonesia yang memproduksi beragam jenis roti mulai dari roti beraroma manis hingga roti almond. Mereka menggunakan bahan-bahan terbaik guna memberikan pengalaman makan yang terbaik bagi para konsumen. Roti yang dihasilkan dari PT. Roti Indonesia Satu juga sangat cocok untuk dijadikan cemilan di ranah makanan cepat saji. Dengan teknologi dan produk-produk yang inovatif, mereka berusaha untuk memberikan kepuasan bagi para pelanggan. Mereka juga terlibat dalam berbagai program sosial untuk membantu memberikan akses kepada roti berkualitas bagi semua orang. PT Roti Indonesia Satu didirikan oleh Aditya Manda dan Garbiel Nigel, serta menggandeng Kaesang Pangarep sebagai Investor.

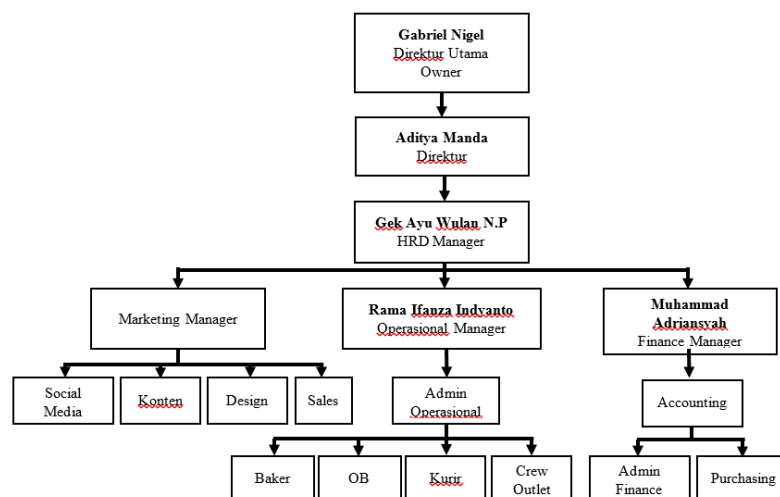


Gambar 1 Pemilik dan pengurus PT Roti Indonesia Satu (Company Profile PT Roti Indonesia Satu, 2022)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Struktur Organisasi PT Roti Indonesia Satu

Struktur organisasi dari PT Roti Indonesia Satu, masih terbilang dalam cakupan yang belum ada dalam cakupan skala besar. Berikut terlampir struktur organisasi PT Roti Indonesia Satu:



Gambar 2 Struktur organisasi PT Roti Indonesia Satu (PT Roti Indonesia Satu, 2022)

Proses Bisnis PT Roti Indonesia Satu

Persaingan bisnis di ranah roti bakar di Indonesia cukup ketat dan pesat, faktor yang membuat brand dari PT Roti Indonesia Satu, yaitu Let's Toast, merupakan keunikan menu yang otentik dan dirancang juga dipasarkan oleh tim yang memiliki pengalaman dibidangnya. Pemilik dari PT Roti Indonesia Satu ini adalah Gabriel Nigel, selaku pemilik dan direktur utama dari PT Roti Indonesia Satu. Bertemu secara daring melalui zoom call, beliau yang sedang mencoba memperluas bisnisnya, banyak bepergian ke luar kota dan jarang ada di Jakarta. Nigel memiliki harapan, setelah memperluas PT Roti Indonesia Satu di Jabodetabek, PT Roti Indonesia Satu bisa memperluas ekspansi cabang-cabangnya di luar pulau dan tersebar di seluruh Indonesia. Proses pembuatan toast dari PT Roti Indonesia Satu benar-benar direncanakan secara detail dan merata di keseluruhan cabangnya, agar mendapatkan hasil yang terbaik bukan hanya dari segi pelayanan tetapi juga kualitas bahan baku dan hasil akhir produk yang disajikan kepada pelanggan (PT Roti Indonesia Satu, 2022).

Produk yang digunakan di setiap cabang PT Roti Indonesia Satu, menggunakan bahan-bahan berkualitas yang di cek langsung oleh Nigel selaku pemilik dan juga operasional manager untuk mendapatkan kualitas produk terbaik, tidak hanya itu, yang membuat produk mereka berbeda adalah penggunaan roti homemade yang setiap harinya di adon fresh di pagi hari dan didistribusikan kepada cabang-cabang untuk pada akhirnya disajikan ke pelanggan. Dalam proses rekrutmen pun, HRD manager dan Nigel mengedepankan satu hal penting selain sumber daya yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, mereka melakukan seleksi ketat akan calon-calon karyawan yang diwajibkan untuk adaptif dan inovatif dan bisa bekerja di lingkungan yang dinamik dan cepat berubah dengan pesatnya perubahan bisnis dan inovasi produk-produk baru. (Wulan, 2023) Pelayanan kepada pelanggan pun diatur jelas oleh perusahaan agar dapat dilakukan secepat mungkin demi kepuasan pelanggan. Berjalannya usaha ini dengan lancar dari 2019 hingga saat ini dan terus berkembang, didukung oleh bukan hanya tim-tim yang berkualitas dan berpengalaman, tetapi juga pemilik, yaitu Nigel dan partner memiliki pengalaman pendidikan dibidang pariwisata dan juga karir yang mereka jalani sebelumnya dibidang perhotelan dan kapal pesiar, menjadi fondasi mereka. (Nigel, 2023)

Performance Management System di PT Roti Indonesia Satu

Performance management system, atau yang biasa disingkat PMS merupakan sebuah proses manajemen kinerja, dimulai dari penetapan, tujuan dan target bagi individu maupun kelompok yang disertai penilaian pencapaian secara reguler dan pemberian imbalan akan pencapaian target (O'Callaghan, 2005). Memiliki performance management system yang baik dapat membantu meningkatkan produktivitas karyawan dalam suatu organisasi dapat dikaitkan dengan kemampuan top management untuk mengatur dan memastikan bahwa ada performance management system yang tepat; produktivitas dapat dinilai dari segi output seorang karyawan selama periode tertentu (Tims et al., 2013).

Dalam diskusi dengan HRD Manager PT Roti Indonesia Satu, penentuan *performance management system* dilakukan melalui banyak pertimbangan, dan semua keputusan utama selalu jatuh kepada pemilik yaitu Gabriel Nigel, setelah menerima banyak masukan dari tim lain seperti HRD Manager, Operasional Manager, Finance Manager, juga ambil andil dalam memberikan saran akan penentuan ini, tetapi keputusan akhir tetap ada pada Gabriel Nigel selaku pemilik (Wulan, 2023). PT Roti Indonesia Satu menggunakan sistem targetting dalam bentuk penetapan KPI, dimana fokus utama KPI akan berbeda-beda di tiap job desc dan title berbeda, untuk penilaian utama yang lebih massif adalah penilaian terhadap cabang-cabang, dimana terdapat tiga indikator penilaian didalamnya:

1. Operasional Cabang:

Dalam penelitian ini terdapat beberapa indikator penilaian diantaranya kebersihan (dapur, area makan pelanggan, penyimpanan bahan baku); stok opname bahan baku (dilakukan pengecekan rutin oleh operasional manager yang datang langsung ke cabang dan melihat mencocokkan data yang diterima oleh admin operasional dengan total fisik yang ada di cabang); waste bahan baku (semakin sedikit waste bahan baku, semakin bagus penilaian cabang, yang dimaksudkan disini adalah makanan yang merupakan kelalaian karyawan saat salah membuat pesanan yang tidak sesuai dengan orderan pelanggan); pelayanan (kecepatan karyawan dalam melayani pelanggan juga menjadi penilaian, selain supervisi operasional manager yang datang ke tiap cabang, ada pula pengecekan melalui customer service melalui WhatsApp ataupun DM Instagram, jika ada complain akan cabang tersebut akan pelayanan yang lambat, maka akan ada pengurangan poin).

2. Rating aplikasi on demand dan e-commerce

Operasional manager dan admin manager akan melakukan pengecekan setiap bulannya terkait rating atau penilaian setiap cabang di aplikasi on demand seperti: Grab Food; Shopee Food; Go Food, dan juga aplikasi e-commerce seperti: Tokopedia; Bukalapak; BliBli; Shopee. Target yang harus dicapai setiap bulannya adalah rating 4,8 pada semua platform.

3. Target penjualan

Terdapat target harian yang harus dicapai cabang-cabang untuk memenuhi KPI, yaitu Rp 3.000.000,- setiap harinya.

KPI yang diberikan oleh HRD Manager merupakan KPI yang telah disetujui oleh Nigel selaku pemilik PT Roti Indonesia Satu. Tercapainya KPI dapat diwujudkan dengan adanya kerjasama antar tim di cabang-cabang, karena bukan hanya untuk mencapai target sebagai bagian dari pekerjaan saja, tetapi tercapainya target yang telah diberikan, cabang akan diberikan bonus jika memenuhi setiap indikator yang diberikan (Wulan, 2023).

Nigel (2023) menambahkan, dalam pemberian bonus, tidak hanya untuk cabang-cabang sebagai *targeting* cabang saja, tetapi Nigel juga mengadakan program *employee of the month* dan *employee of the year*, tujuan dari pembuatan program ini adalah untuk memacu karyawan untuk tidak hanya mencoba mencapai KPI yang diberikan, tetapi dapat memberikan kontribusi lebih kepada perusahaan. Penilaian ini dinilai dari bagaimana individu di tiap cabang menjalankan *job design* yang telah diberikan kepada mereka, Nigel (2023) mengatakan:

“Kalau diberikan bonus lebih, mereka pasti lebih semangat kerjanya saat program ini diadakan, kita kasih awalnya souvenir dan voucher makan, tapi setelah dijalankan, sepertinya mereka lebih senang kalau dikasih emas atau voucher MAP, jadi sejak 2021 kita ganti bonusnya jadi itu. *Employee of the year* tapi ini bicaranya ya.. kita pilih satu dari cabang dan satu dari head office, jadi semua dapat kesempatan yang sama.”

“..saya juga kalau bikin KPI seperti ini, selain menjadikan bisnis sejenis sebagai *benchmarking* untuk penentuan KPI, saya juga posisikan diri saya kalau jadi karyawan, apakah saya bisa mencapai target ini? *Achievable* gak sih? Jadi bukan sembarang buat KPI tapi tidak *achievable*..”

Penggunaan sistem bonus ini menjadi pemacu yang cukup baik untuk karyawan dapat memberikan *effort* yang maksimal, karena ada hadiah yang diperebutkan, Nigel (2023) menambahkan bahwa Ia menggunakan sistem *reward and punishment*, jadi tidak hanya memberikan bonus akan pencapaian saja, tetapi ada peluang karyawan mendapatkan hukuman atas kelalaian mereka. *Punishment* yang disebutkan oleh Nigel, dijelaskan kembali oleh Rama (2023):

“Kita itu ada stock opname tiap bulan, jadi selain laporan penjualan dan bahan baku tiap harinya diinput sama karyawan, ada compile report tiap bulan kan, itu saya cek lagi secara langsung, sama gak datanya sama sisa bahan baku yang ada di cabang, kalau missal beda, berarti selisihnya akan dibebankan kepada karyawan cabang tersebut.”

“..bukan mau membebankan karyawan cabang yang gimana, tapi kita mau mereka lebih teliti dalam pendataan dan menghitung stock, karena kalau selisih nanti rugi kita bersama juga kalau gak balance..”

Pemberlakuan sistem reward and punishment ini dirasa perlu, karena agar adanya keseimbangan akan harapan perusahaan kepada karyawan, dan ketelitian karyawan dalam bekerja sesuai *job design* yang diberikan. Sehingga kinerja karyawan bisa lebih maksimal tanpa ada yang menyimpang dari *job design* dan peraturan perusahaan. Dalam penentuan sistem KPI ini digunakan untuk memacu karyawan untuk dapat bekerja sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam *job design* yang diberikan oleh perusahaan, yang mana pada akhirnya akan memberikan kesempatan untuk cabang dan karyawan mendapatkan bonus sebagai bagian dari reward oleh perusahaan, sehingga kerja keras karyawan mendapatkan apresiasi bukan hanya demi menjaga performa kerja untuk mencapai KPI secara nilai, tetapi juga ada keuntungan reward yaitu bonus.

Penilaian kinerja karyawan ini menurut Wulan (2023), dinilai secara bulanan dan tahunan, sebenarnya penilaian ini sudah dicicil secara harian karena karyawan memiliki kewajiban untuk input data setiap harinya, dan operasional manager akan berkeliling cabang untuk memastikan report yang telah diterima oleh admin operasional sudah benar dan cocok datanya. HRD manager, operasional manager, dan admin operasional bekerja sama dalam mengumpulkan report yang dan kesesuaian report karyawan cabang pada agar data yang diterima telah sesuai, dan pada akhirnya HRD manager dapat menyatukan data tersebut untuk dijadikan acuan nilai bagi tiap cabang dan tiap karyawan. Penentuan penilaian ini akan diumumkan secara bulanan untuk menentukan employee of the month dan dilakukan juga dari data bulanan pada akhir tahun untuk dijadikan acuan penentuan employee of the year. Hal ini dirasa penting karena kesamaan data yang telah disatukan dan dipastikan kembali oleh ketiga pihak manajemen ini akan menjadi penentuan kinerja karyawan dan nantinya akan memberikan efek pada bonus yang diberikan.

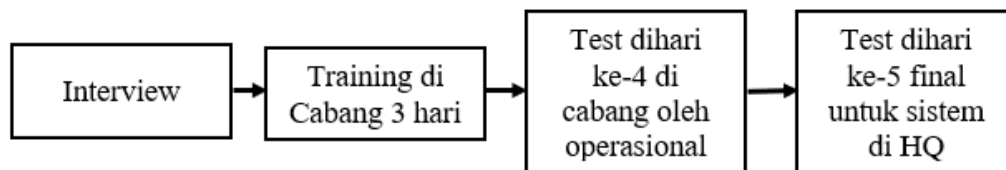
Job design pada PT Roti Indonesia Satu

Menurut Sunarto dan Sahedly Noor (2003), *job design* merupakan proses penentuan tugas-tugas yang akan dijalankan, metode yang digunakan untuk melakukan tugas-tugas tersebut, dan bagaimana pekerjaan tersebut akan berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam sebuah organisasi. *Job design* yang digunakan pada PT Roti Indonesia Satu sama halnya dengan kebanyakan perusahaan, penggunaan *job design* yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan akan talenta karyawan masing-masing, menurut Nigel (2023), dalam menentukan *job design* untuk karyawan bekerja, ada beberapa faktor penting yang harus dijadikan pertimbangan:

1. Goal perusahaan jadi patokan utama, PT Roti Indonesia Satu ingin memberikan produk yang berkualitas kepada pelanggan, dan service excellence, dua hal itu menjadi fondasi utama dalam penentuan *job design* karyawan, karyawan harus diberikan *job design* yang detail dan step-step jelas agar pekerjaannya tidak melenceng.
2. Kebutuhan perusahaan harus dipenuhi, harus sesuai juga dan masuk akal, Nigel mengatakan bahwa Ia selalu memposisikan dirinya sebagai karyawan, apakah menurut *job design* yang seperti ini akan efektif? Apakah ada yang bisa di-improve lagi setelah ada tes efektifitas setelah beberapa bulan?

3. KPI digunakan hanya sebagai maksimalisasi, *job design* dibuat sejalan dengan KPI yang didalamnya adalah indikator-indikator proses kerja yang pasti hanya bisa dicapai jika menjalankan *job design* sebagaimana sudah diatur.

Job design yang telah dirumuskan sedemikian rupa, telah melalui pertimbangan matang, bukan hanya dari ketiga faktor diatas, masukkan dari karyawan dan pihak-pihak lain dalam perusahaan juga ambil andil dalam perumusan *job design*. Jadi, *job design* memang harus sejalan dengan KPI, karena jika tidak sejalan, maka karyawan akan kesulitan mencapai KPI yang diberikan, perancangan *job design* benar-benar harus jelas dan detail step-by-step agar karyawan tidak bingung dan salah dalam menjalankan *job design* tersebut. (Sunarto, 2005) *Job design* juga dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu penempatan kerja, beban kerja, spesialisasi pekerjaan. PT Roti Indonesia Satu dalam seleksi karyawannya harus melewati beberapa tahap agar dapat memastikan calon karyawan yang akan direkrut memiliki talenta yang dibutuhkan sesuai dengan posisi yang akan mereka isi nantinya, biasanya diberikan training kepada karyawan baru untuk menghindari kelalaian karyawan dalam pekerjaannya nanti dengan proses sebagai berikut (Rama, 2023):



Gambar 3 Proses rekrutmen karyawan baru cabang (PT Roti Indonesia Satu, 2022)

Penggunaan urutan proses tersebut bertujuan agar karyawan melewati proses training dan seleksi yang jelas, agar saat memulai kerja dapat bekerja dengan maksimal. Karyawan baru juga diberikan waktu probation tiga bulan untuk membuktikan kinerjanya apakah sesuai dengan *job design* yang diberikan, dengan harapan dapat mencapai KPI yang diberikan juga, dan setelah itu akan dilanjutkan dengan kontrak satu tahun setelah probation, diatas satu tahun, kontrak akan berubah menjadi karyawan tetap.

Dalam perencanaan *job design* komunikasi di antara atasan dan bawahan perlu diperhatikan karena *job design* dalam suatu organisasi dan proses dari komunikasi itu sendiri saling berkesinambungan. Faktor utama yang menjadi penentu dalam perumusan *job design*, selain *performance management system*, merupakan kebutuhan perusahaan akan setiap talenta karyawan dan penempatannya, dan masukkan karyawan sejauh ini menjadi faktor paling utama dalam improve *job design* tiap tahunnya. Pengambil keputusan utama dalam penentuan *job design* ini ada pada Nigel selaku pemilik PT Roti Indonesia Satu, perumusannya dilakukan bersamaan dengan HRD Manager, dan Operasional manager.

Job crafting pada PT Roti Indonesia Satu

PT Roti Indonesia Satu merupakan salah satu perusahaan yang didalamnya terdapat praktik *job crafting*. *Job crafting* didefinisikan sebagai bentuk khusus dari perilaku proaktif (Peeters et al., 2013). Karyawan yang telah ditentukan job desc dan *job design* pekerjaan mereka masing-masing, diberikan ruang untuk bersuara dan memberikan saran kepada manajemen agar dapat terus maju dan tidak tertinggal trend yang ada, berpatokan dengan competitor atau usaha sejenis. Perilaku proaktif yang spesifik konteks, adalah perilaku seperti sosialisasi proaktif dan mencari umpan balik, mengatasi stres, menjual masalah, inovasi dan manajemen karir. Perilaku proaktif ini dapat mengarah pada hasil yang berharga, seperti kinerja pekerjaan, integrasi sosial, kepuasan, perasaan kontrol

pribadi dan kejelasan peran (Crant, 2000). Berfokus pada *job crafting* sebagai bentuk spesifik dari perilaku proaktif, dapat dilihat sebagai pendekatan bottom-up baru-baru ini dalam desain pekerjaan yang berkontribusi pada hasil pada tingkat individu dan organisasi (Van Wingerden et al., 2017).

Karyawan yang menyusun pekerjaannya mengoptimalkan tuntutan dan sumber daya di lingkungan kerja mereka yang membantu mereka mencapai tujuan terkait pekerjaan (Tims et al., 2013). Praktik *job crafting* datang bukan hanya dari karyawan-karyawan yang ada di cabang-cabang, tetapi juga dari karyawan pada Headquarter atau HQ. Dalam wawancara dengan owner, Nigel (2023), Ia merasa saran dan masukan dari karyawannya sangatlah penting, tidak hanya menelan mentah-mentah saran dan masukan yang diberikan, tetapi sebelum mengambil keputusan, dia menjalankan research dan juga survey untuk memastikan langkah yang akan diambil atau aturan yang akan diubah bisa berdampak positif dan meningkatkan efektivitas perusahaannya. Beberapa contoh saran dan masukan yang dirasa efektif dan menjadikan usahanya lebih baik disampaikan sebagai berikut:

“..contoh waktu itu, HRD awalnya bikin sistem manual, terus akhirnya kita bikin tarik data yang lebih mudah, operasional manager kasih saran waktu itu, mending kita pakai spreadsheet (google), bisa diakses siapa saja dan dimana saja, kita juga dari kantor pusat bisa punya kendali sebagai admin spreadsheetnya..”

“..awalnya kita pakai sistem manual, tulis tangan, repot dan makan waktu, sekarang lebih efisien karena karyawan bisa laporan stock lewat hp pakai spreadsheet, semua bisa akses.”

“..gak lama dari itu, admin operasional yang olah data kasih saran, Pak, kalau misal kita freeze gimana? Biar karyawan gak bisa ganti data dari hari kemarin atau beberapa hari lalu, jadi kalau mereka tiba-tiba ngerasa salah input, harus minta akses dulu dan report ke saya. Saya ikuti, dan akhirnya sistem report lebih tertib dan karyawan jadi benar-benar lebih teliti.”

“Operasional kasih saran, roti kan kita bikin sendiri bukan beli, awalnya dua shift, pagi siang, tapi katanya mending dijadiin satu shift, lebih cepat dan hasilnya bisa lebih banyak, saya lupa angka pastinya, misal dua shift cuma dapat 50kg, ini contoh aja ya angkanya, terus saya bilang, kalau satu shift bisa tetap 50kg atau bahkan lebih silahkan ganti sistem gak pakai shift. Ternyata waktu dipraktikan, benar, jadinya satu shift saja bisa sampai 70kg, kira-kira ya angkanya, Cuma memang jadi lebih banyak”

“..satu lagi contoh nih, karyawan cabang juga pada cekatan sama aware sama toko-toko sebelah, mereka kadang sesama karyawan suka nanya-nanya lagi ada program apa, terus dari situ mereka laporan ke pusat buat minta bikin program yang serupa, karena toko sebelah rame pas bikin program itu. Saya coba research dan survey, rasanya ini akan bagus programnya, pas saya acc, benar memang efektif dan lumayan bagus programnya”

Nigel sebagai owner berdasarkan hasil interview dengan beberapa karyawan lainnya, dikatakan cukup terbuka akan masukan dari karyawan, menurut Nigel (2023) sendiri, masukan dari karyawan dan inovasi yang diberikan itu penting untuknya, selain untuk membuat perusahaan menjadi lebih baik, Ia juga merasa penting untuk karyawan merasa didengar agar mereka bisa memberikan inovasi-inovasi baru dan kontribusi yang maksimal dalam pekerjaannya. Nigel yakin, dengan adanya ide-ide baru dari karyawan, akan membantu penjualan naik dan KPI masing-masing cabang pun menjadi lebih mudah tercapai, jadi memang kontribusi dan saran mereka juga bukan hanya untuk perusahaan tetapi untuk mereka juga.

Dalam mengambil keputusan akan saran dan masukkan yang diberikan karyawan pun untuk inovasi baru, seperti dikutip dari wawancara sebelumnya, Nigel dan tim (HRD Manager, Finance, dan Operasional Manager) bekerjasama untuk melakukan research dan survey, bukan hanya meminta karyawan untuk bertanya atau mencoba datang sebagai pembeli ke toko lain untuk menemukan ide-ide baru dan tetap bersaing, tetapi mereka juga terjun langsung dalam research, bergabungnya PT Roti Indonesia Satu dalam GK Hebat yang merupakan sebuah akselerasi dan didalamnya ada UMKM lainnya, memungkinkan Nigel untuk secara langsung kepada rekan-rekan komunitas tersebut akan program dan cara-cara mereka dalam bisnisnya yang dapat menjadi patokan.

Dalam komunitas yang Nigel ikuti, sesama pebisnis saling terbuka dan tidak pelit ilmu, sehingga mereka semua bisa saling membantu dan membangun satu sama lain sejalan bersama, jelas Nigel (2023). *Job crafting* yang diimplementasikan dalam bisnis ini dirasa Nigel sudah cukup efektif, dan kedepannya Nigel akan terus membuka kesempatan bagi para karyawannya untuk memberikan masukkan yang membangun, dan pastinya hal ini akan memberikan pengaruh yang baik kepada kinerja mereka, dimana saran-saran membangun ini dapat membawa pelanggan lebih banyak datang ke cabang dan membantu mereka dalam mencapai KPI cabangnya.

Beberapa karyawan yang telah peneliti wawancarai memberikan pernyataan mengenai adanya keterbukaan bagi karyawan untuk memberikan saran dan masukkan terutama untuk inovasi program-program baru, sangat membantu untuk mereka dapat mencapai KPI yang diberikan.

“..iya, saya sering makan siang bareng dengan karyawan toko sebelah, memang kita hanya ngobrol-ngobrol santai, suka tukar pikiran dan beberapa info saya dapat dari dia, untuk program-program promo baru di tokonya, saya lihat ramai dan akhirnya saya coba ajukan ke pusat, saya awalnya pikir mungkin kecil kemungkinan diterima, tapi tiba-tiba saya dapat info kalau ide saya diterima, saya merasa di perusahaan ini saya didengar dan kalau ada info-info baru dan ide baru pasti saya akan langsung sampaikan” (Lidya, karyawan cabang Kebon Sirih, 2023)
“..kalau ditanya soal inovasi, saya memang suka nonton TikTok, saya mikir kalau misal kita bisa bikin trend-trend TikTok gitu mungkin bisa jadi pancingan buat pengunjung datang ke cabang kita, jadi saya coba tanya ke tim konten boleh gak saya bikin konten TikTok, katanya boleh tapi nanti akan dibantu edit dan review dulu sama tim konten, saya bikin sama teman-teman cabang lain, gak terlalu tinggi viewsnya, tapi saya dikasih tau kata Pak Nigel, selama konsisten harusnya akan lebih baik daripada Cuma sekali-kali, jadi saya ajak teman-teman cabang lain buat bikin, lumayan jadi bagian buat branding kan..” (Guntur, karyawan cabang Pecenongan, 2023).

Karyawan dinilai lebih proaktif dengan adanya ruang untuk berpendapat, hal ini menjadi nilai penting dan nilai tambah bagi perusahaan, karena karyawan bisa merasa menjadi bagian dari kesuksesan perusahaan dan bisa memberikan kontribusi yang dihargai bukan hanya dari perusahaan menerima idenya, tapi dengan kontribusi itu dapat membantu menaikkan sales dari cabang juga. Pada praktiknya, memang *job crafting* yang dijalan dalam bentuk inovasi dan inisiatif karyawan memang dilakukan karyawan bukan demi mendapatkan reward tambahan atau hal lainnya, tapi jika mereka memang memberikan inisiatif tersebut untuk membuat penjualan dan proses kerja lebih efektif yang akan membantu pekerjaan mereka lebih efektif dan pada akhirnya mencapai KPI yang diberikan dengan lebih mudah, dan pada akhirnya berujung pada pendapatan reward dalam bentuk bonus karena telah mencapai KPI yang diberikan.

Kinerja Karyawan pada PT Roti Indonesia Satu

Setelah berjalan kurang lebih 3,5 tahun, usaha PT Roti Indonesai Satu ini dirasa berkembang cukup pesat. Penerapan *performance management system* dalam bentuk KPI karyawan dan *job design* yang telah dirumuskan dan disempurnakan seiring berjalannya waktu, terus membaik dan cukup bersaing seiring perkembangan trend (Wulan, 2023). Menurut Borman & Motowidlo (1993) kinerja karyawan didefinisikan sebagai sejauh mana pekerja secara efektif terlibat dalam tugas pekerjaan yang diperlukan diidentifikasi dalam deskripsi pekerjaan. Kinerja Karyawan menurut Peeters et al. (2014) merupakan istilah multidimensi dan luas. Konsep Kinerja Karyawan memerlukan perilaku yang dilakukan karyawan, dan dari sudut pandang organisasi apakah perilaku ini dapat dilihat sebagai nilai tambah atau sebagai kontraproduktif. Sebagai variabel hasil dari penelitian ini, kinerja karyawan dapat dilihat sebagai kinerja tugas atau peran. Untuk dapat mengukur kinerja pekerjaan dalam hal pemenuhan tugas seperti yang dijelaskan dalam deskripsi pekerjaan, peran kinerja ekstra-peran/kewarganegaraan dan kinerja kontraproduktif tidak diperhitungkan.

Adriansyah (2023) selaku operasional admin, mengatakan, berdasarkan penilaian kecocokan data dan input data dari karyawan sesuai dengan *job design* yang berjalan, memang pada awal karyawan baru masuk masih ada beberapa data ataupun cara input yang kurang tepat, tetapi sebelum masa probation berakhir, karyawan menunjukkan improvement yang cukup baik, sistem yang tadinya manual melalui tulisan tangan sebelum akhirnya diubah ke spreadsheet memang diakui lebih sulit untuk disatukan dalam laporan, tetapi dengan perubahan sistem online ini, menjadi lebih mudah dan karyawan jadi lebih cepat dan tepat dalam membuat laporan real-time. Beberapa karyawan dalam wawancaranya memberikan timbal balik akan perubahan sistem ini, dirasa awalnya memang baru dan sulit, tetapi setelah dijalani, ternyata sistem ini lebih mudah dan mempercepat pekerjaan mereka.

Ariani (2023) karyawan cabang Setiabudi mengatakan, keterbukaan perusahaan dalam penerimaan ide-ide dari karyawan benar-benar membuat dirinya merasa seperti memiliki keluarga dalam pekerjaannya. Pekerjaan terasa lebih menyenangkan, karena kontribusi yang memang sudah menjadi kewajibannya sebagai karyawan dilihat sebagai sesuatu yang baik dengan adanya bonus dan program employee of the month dan employee of the year memacu dirinya dan rekan-rekan cabang lain untuk memberikan yang terbaik dalam hal kinerja dan kontribusi lain sebagai bagian dari inovasi ide-ide baru (dalam penelitian ini adalah *job crafting*). Secara angka pencapaian kinerja karyawan, dari tiga KPI yang ditentukan untuk cabang-cabang, hanya sekitar 5% dari total keseluruhan karyawan yang bukan ada dibawah KPI yang ditentukan, tetapi hanya sedikit dibawah. Menurut Wulan (2023), KPI memang ditentukan perusahaan untuk pemberian bonus, jika dibawah itu walau hanya sedikit, kinerja mereka mungkin belum sangat maksimal, tapi masih dirasa baik dan ada dalam kapasitas wajar. Pemberian bonus cabang dan bonus individual juga dirasa menjadi pemacu yang sangat baik untuk peningkatan kinerja karyawan.

Nigel (2023), menyebutkan, awalnya bonus hanya diberikan dalam bentuk souvenir ataupun voucher makan, kinerja memang meningkat karena mereka mencoba bersaing mencapai target, tapi mereka meminta pergantian bonus dalam bentuk tunai saja ataupun emas dan voucher belanja, Ia coba ubah sistem bonus tersebut, saat menjadi bonus tunai, kinerja dari karyawan-karyawan baik di kantor pusat maupun cabang meningkat sebesar 5%, terlihat tidak besar, tetapi peningkatan ini menutupi persentase karyawan yang tadinya tidak mencapai KPI menjadi capai KPI dan mendapatkan bonus, yang menurut Nigel cukup besar kontribusinya, karena mereka tidak hanya mencoba mencapai target tetapi berusaha memberikan ide-ide dan inovasi baru untuk perusahaan, efeknya bukan hanya untuk cabang mereka, tapi jadi efek yang baik juga untuk cabang-cabang lainnya.

Pengaruh *Performance management system* terhadap *Job design* dan *Job crafting* dan Dampaknya Pada Kinerja Karyawan

Wulan (2023) selaku HRD manager, mengatakan, penggunaan sistem KPI sangatlah penting dan memiliki pengaruh yang besar dalam perumusan *job design*. Keduanya saling berkesinambungan, KPI akan mempengaruhi *job design*, dan *job design* yang dibuat dirumuskan agar karyawan dapat mencapai KPI yang ditentukan. Pengaruh KPI terhadap *job design* disini adalah untuk memastikan, *job design* yang dirancang, step-by-step nya dapat secara detail membantu pekerjaan karyawan setiap bagiannya menjadi maksimal dan dapat mencapai target yang diberikan. Sebagai contoh, ada KPI operasional seperti kebersihan cabang, dapur, dan penyimpanan bahan baku, Ia menunjukkan modul-modul yang dikirimkan secara terpisah agar karyawan dapat bekerja dengan maksimal di shelter-shelter pekerjaannya

Berdasarkan data yang diberikan oleh Wulan (2023), pengaturan *job design* dalam hal detail sampai dengan warna lap yang digunakan untuk tujuan berbeda-beda harus seragam, dijelaskan oleh Wulan, hal ini bertujuan agar quality control dari tiap cabang dapat terjaga, dan sama rata sehingga pelanggan bisa merasa kenyamanan yang seragam tiap mengunjungi cabang yang berbeda-beda dalam satu brand yang sama. Penggunaan KPI operasional dalam hal kebersihan ini yang menjadi sumber pembuatan *job design* untuk didistribusikan kepada karyawan, sehingga karyawan tidak kesulitan atau bertanya-tanya cara terbaik untuk bekerja dengan cara yang paling maksimal dan efektif. Dalam penggunaan *performance management system* atau KPI sebagai target kerja karyawan dalam penentuan pemberian bonus atau tidak sebagai reward, pengaruhnya dengan *job design*, dan juga *job crafting* atau inovasi dan inisiatif karyawan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 4 Kerangka proses kerja dan penilaian PT Roti Indonesia Satu

Pengaruh dari KPI atau *performance management system* pada *job crafting* juga dirasa penting, karena dengan karyawan memberikan ide-ide dan inovasi baru, dapat membantu karyawan mencapai KPI yang diberikan kepada mereka. Adriansyah (2023) mengatakan, inovasi yang diberikan mengenai perubahan sistem report menggunakan spreadsheet dirasa sangat membantu karyawan untuk memberikan report yang lebih tepat dan cepat, karyawan cabang juga yang awalnya memang masih sulit beradaptasi, lama-lama terbiasa dengan sistem ini. Hal ini dirasa sangat membantu untuk menghindari mereka mendapatkan punishment dalam bentuk ganti rugi saat ada selisih perhitungan bahan baku,

karena jika diinput diakhir hari secara manual tulis tangan, besar kemungkinan untuk mereka salah input, dengan adanya spreadsheet sistem ini, mereka bisa input data real-time dan mereka jadi tidak *lost count* dari perhitungan awal ke selanjutnya, mereka dapat mengamankan posisi mereka dari punishment tersebut.

Job design yang diberikan oleh perusahaan menjadi patokan juga karyawan untuk melihat part mana dari bagian pekerjaan mereka yang dapat dibuat lebih efektif dan lebih efisien, keterbukaan perusahaan akan ide dan saran dari karyawan dan mereka juga diberikan modul *job design* untuk menjadi patokan menjadi sarana untuk mereka memberikan ide-ide barunya. Bukannya mereka merubah *job design* yang diberikan oleh perusahaan jelas Guntur (2023), tetapi mereka diperbolehkan memberikan saran kepada perusahaan melalui operasional manager yang keliling cabang setiap harinya, untuk memberikan input untuk improve *job design* yang diberikan. Misal cara penyimpanan bahan baku seperti dalam kontainer yang harus selalu dalam keadaan tertutup rapat tapi sering digunakan, diberikan saran untuk menggunakan wadah lain dengan kapasitas yang lebih kecil, agar dalam penggunaannya tidak melulu membuka kontainer dengan isi yang lebih banyak yang nantinya akan merusak produk secara keseluruhan yang mungkin saja baru akan dipakai dalam hitungan satu jam atau lebih kedepan, sehingga lebih efektif jika dibagi ke kapasitas yang lebih minim sehingga tidak ada bahan baku yang terganggu kualitasnya di hari operasional tersebut. Ide tersebut diterima dan disamaratakan ke keseluruhan cabang, hanya input kecil tapi berdampak cukup baik kepada kualitas dan efisiensi kerja. Hal ini dianggap efektif dan sangat membantu bagi tim operasional dan juga tim cabang.

Ketaatan karyawan akan *job design* yang diberikan, keleluasaan mereka dalam memberikan inovasi baru akan pekerjaannya dan perusahaan, sangat berdampak besar menurut Wulan (2023) pada kinerja mereka, dilihat dari segi KPI yang terpenuhi setiap bulannya, aktifnya karyawan dalam memberikan kontribusi-kontribusi baru bagi perusahaan yang menguntungkan semua pihak. Keinginan karyawan untuk menjadi lebih baik dan berkompetisi secara sehat antar cabang dan antar karyawan, menjadi sebuah kultur baru yang menyenangkan dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih nyaman dan aman untuk mereka bersuara dan berprestasi dibidangnya masing-masing.

KESIMPULAN

Dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh yang cukup signifikan dari *performance management system* terhadap *job design* yang dijelaskan yang pada penelitian ini sebagai KPI. Pengaruh *performance management system* terhadap *job crafting* adalah sebagai pemacu karyawan untuk berinovasi dan lebih proaktif untuk memberikan ide-ide baru kepada manajemen agar pada mereka dapat menjalankan program yang lebih efektif dan membantu mereka dalam mencapai KPI yang diberikan, agar mereka juga bisa mendapatkan bonus setelah mencapai KPI yang diberikan. *Job design* yang telah dirancang sedemikian rupa oleh PT Roti Indonesia Satu memiliki pengaruh terhadap *job crafting* yang dipraktikkan oleh karyawan pada PT Roti Indonesia Satu. Pengaruh *job design* terhadap kinerja karyawan pada penelitian ini dapat dilihat dari desain pekerjaan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan di tiap title yang berbeda, dimana *job design* yang dibuat sejelas dan sedetil mungkin untuk mempermudah karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dengan hasil pekerjaan mereka yang maksimal dan secara bersamaan mencapai tujuan perusahaan. Karyawan diberikan kebebasan berinovasi sebagai bagian dari *job crafting*, pengaruhnya kepada kinerja adalah membuat mereka menjadi proaktif, bersumber dari inovasi mereka untuk menambah efektivitas dan efisiensi dalam pekerjaan mereka sehingga pekerjaan mereka dapat selesai dengan lebih baik dan mencapai KPI yang

diberikan sebagai indikator penilaian kinerjanya. Hal ini dapat dilihat dari pencapaian target KPI yang diberikan dan pada akhirnya mendapatkan reward dalam bentuk bonus. Sehingga semua bagian dari *performance management system*, *job design*, dan *job crafting*, saling berkesinambungan satu sama lain dan berefek positif kepada kinerja karyawan dilihat dari peningkatan pencapaian KPI yang dapat dipenuhi selama tiga tahun terakhir sebesar 5%.

BIBLIOGRAFI

- Alimudin, A., & Sukoco, A. (2017). The leadership style model that builds work behavior through organizational culture. *JURNAL LENTERA: Kajian Keagamaan, Keilmuan Dan Teknologi*, 16(1), 57–66.
- Aprilinda, L., & Sahrah, A. (2022). Pelatihan Job Crafting Sebagai Solusi Meningkatkan Keterikatan Kerja Karyawan Perusahaan Finansial Teknologi. *Psikostudia: Jurnal Psikologi*, 11(3), 500–508.
- Berdicchia, D., Bracci, E., & Masino, G. (2022). Performance management systems promote job crafting: the role of employees' motivation. *Personnel Review*, 51(3), 861–875.
- Di Apriyanti, D., Anindita, R., & Purwandari, D. A. (2021). Peran Job Crafting Terhadap Kinerja Guru Pada Masa Pandemi Covid Melalui Burnout Dan work Life Balance. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*, 22(2), 260–278.
- Hu, B., McCune Stein, A., Mao, Y., & Yan, A. (2022). The influence of human resource management systems on employee job crafting: An integrated content and process approach. *Human Resource Management Journal*, 32(1), 117–132.
- Jex, S. M., & Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach*. John Wiley & Sons.
- Lumentut, F. J. E. (2019). Job crafting dan employee well-being pada karyawan generasi Y di Indonesia. *Proceedings Seminar Nasional "Merajut Keragaman Untuk Mencapai Kesejahteraan Psikologis Dalam Konteks Masyarakat 5.0" Agustus 2019*. <https://repository.uksw.edu/handle/123456789/19659>
- Maulina, R., Faraz, F., & Budiharto, S. (2020). Job crafting dan kebosanan kerja karyawan. *Gajah Mada Journal of Professional Psychology (GamaJPP)*, 6(2), 165–176.
- Peeters, M. C. W., De Jonge, J., & Taris, T. W. (2013). *An introduction to contemporary work psychology*. John Wiley & Sons.
- Sugiarto, I. (2022). *Metodologi penelitian bisnis*. Penerbit Andi.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Sugiyono, P. (2015). Metode penelitian kombinasi (mixed methods). *Bandung: Alfabeta*, 28, 1–12.
- Tims, M., Bakker, A. B., Derks, D., & Van Rhenen, W. (2013). Job crafting at the team and individual level: Implications for work engagement and performance. *Group & Organization Management*, 38(4), 427–454.
- Van Wingerden, J., Derks, D., & Bakker, A. B. (2017). The impact of personal resources and job crafting interventions on work engagement and performance. *Human Resource Management*, 56(1), 51–67.

Widiastuti, H., Surbakti, S. E., Restu, F., Albana, M. H., & Saputra, I. (2019). Identifikasi cacat produk dan kerusakan mold pada proses plastic injection molding. *Jurnal Teknologi Dan Riset Terapan (Jatra)*, 1(2), 76–80.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/)
