

**STUDI SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
PADA PERUSAHAAN *START-UP*
(STUDI PADA PERUSAHAAN FAZZ FINANCIAL GROUP)**

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat memperoleh gelar Magister Manajemen



**UNIVERSITAS
BAKRIE**

Qatrin

2181001015

**PROGRAM STUDI
MAGISTER MANAJEMEN
UNIVERSITAS BAKRIE
JAKARTA
TAHUN 2022**


HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : Qatrin
NIM : 2181001015
Program Studi : Magister Management
: Studi Sistem Penilaian Kinerja
Judul Tesis : Karyawan pada Perusahaan *Start-up*
(Studi Pada FAZZ FINANCIAL
GRUP)

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen - Universitas Bakrie

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : Prima Mulyasari Agustini, S. Sos., M.Si., Dr ()

Penguji : Okder Pendrian, S.TP., M.M., Dr ()

Penguji : M.Taufiq Amir, S.E., M.M., Ph.D ()

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 11 Februari 2022

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : QATRIN
NIM : 2181001015



Tanda Tangan :
Tanggal : 11 Februari 2022

UNGKAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmatNya, penulis dapat menyelesaikan Tesis ini. Penulisan Tesis ini dilakukan dalam rangka

memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Management Universitas Bakrie.

Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan Tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikannya. Oleh karena itu, saya mengucapkan terimakasih kepada:

1. Ibu Prima Mulyasari Agustini, S.Sos., M.Si., Dr selaku dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini serta Bapak Okder Pendrian, S.TP., M.M., Dr yang berkenan memberikan waktu serta ilmunya untuk mendukung penulisan tesis ini;
2. Pihak FAZZ FINANCIAL GROUP. Kak Jefriyanto, Ayunda Prameswari, Della Khadijah, Ines Yunita, Prita Anggini, Gabriel Cahya, Shella Azizah, Kak Rahenda yang berkenan memberikan waktu dan membagi pengalamannya untuk penyusunan tesis ini;
3. Seluruh tim BILLFAZZ yang selalu memberikan dukungan;
4. Orangtua dan keluarga saya yang selalu memberikan doa terbaik;
5. Anakku, Al Fatir Rahman yang ikut Ibu berjuang menyelesaikan studi magister sejak masih di dalam kandungan.

Akhir kata, penulis berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga Tesis ini membawa manfaat bagi pengembangan ilmu.

Jakarta, 11 Februari 2022

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI

Sebagai sivitas akademik Universitas Bakrie, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Qatrin
NIM : 2181001015
Program Studi : Magister Management
Jenis Tesis : Penelitian Kualitatif

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Bakrie **Hak Bebas Royalti Non-eksklusif (Non_exclusive Royalty-Free Right)** atas karya ilmiah saya yang berjudul:

“Studi Sistem Penilaian Kinerja Karyawan pada Perusahaan Start-up (Studi Pada FAZZ FINANCIAL GRUP)”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan).

Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Bakrie berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan mempublikasikan Tesis saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta untuk kepentingan akademis.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta
Pada tanggal : 11 Februari 2022

Yang menyatakan :



(Qatrin)

**STUDI SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
START-UP
(STUDI PADA PERUSAHAAN FAZZ FINANCIAL GROUP)**

Qatrin

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui proses sistem penilaian kinerja di perusahaan *startup* dalam penelitian ini FAZZ FINANCIAL GROUP (FFG). Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan melakukan wawancara mendalam, melakukan observasi partisipatif dan dengan meneliti dokumentasi yang berkaitan dengan sistem penilaian kinerja karyawan di FFG. Informan kunci dalam penelitian ini adalah Pimpinan Utama di departemen *People Operations*, informan utama dalam penelitian ini adalah 5 karyawan dari masing-masing departemen yang sudah bekerja minimal sejak 2019-2021 untuk memastikan semua informan mempunyai pengalaman yang sama dalam sistem penilaian kinerja karyawan di FFG. Data yang dikumpulkan berupa rekaman wawancara dan catatan di lapangan dianalisis dengan menerapkan tehnik Collaizi. Penelitian ini menemukan beberapa tema yang berkaitan dengan proses penilaian kinerja karyawan dan perubahan metode serta tools yang digunakan untuk melakukan sistem penilaian kinerja karyawan di FFG. Dalam analisis hasil penelitian ditemukan bahwa budaya *agile* pada FFG berdampak pada implementasi sistem penilaian kinerja karyawannya. FFG membutuhkan peningkatan Dukungan Organisasi, Keterlibatan Karyawan dan Kompetensi Pengelola SDM di FFG untuk dapat menjalankan sistem penilaian kinerja karyawan yang efektif. Penelitian ini memberikan rekomendasi alur sistem penilaian kinerja karyawan yang dapat dilakukan oleh FFG serta rekomendasi kebijakan yang dapat diimplementasikan oleh POPS sebagai pengelola SDM di FFG.

Kata kunci : fenomenologi, sistem penilaian kinerja karyawan, budaya organisasi, *agile*, keterlibatan karyawan, dukungan organisasi, kompetensi HR

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
UNGKAPAN TERIMA KASIH.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI.....	iv
ABSTRAK	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR TABEL.....	ix
1. PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2 Tujuan Penelitian	5
1.3 Identifikasi Masalah.....	6
1.4 Manfaat Penelitian	7
2 DESKRIPSI OBJEK, DESKRIPSI INDUSTRI, <i>CUSTOMER</i> , PESAING	8
2.1 Deskripsi Objek	8
2.2 Deskripsi Industri.....	11
2.3 <i>Customer</i>	15
2.4 Pesaing	19
3 KAJIAN PUSTAKA & KERANGKA PEMIKIRAN	30
3.1 Definisi Konsep	30
3.1.1 Manajemen SDM.....	30
3.1.2 Kinerja.....	34
3.1.3 Penilaian Kinerja.....	35
3.1.4 Metode Penilaian Kinerja.....	42
3.1.5 Studi Fenomenologi	45
3.1.6 Penelitian Terdahulu	47
3.2 Telaah Teori Yang Relevan	51
3.2.1 Proses Penilaian Kinerja	51
3.2.2 <i>Objective & Key Result (OKR)</i>	53
3.2.3 <i>Key Performance Indicator (KPI)</i>	56
3.2.4 <i>360degree Feedback</i>	58
3.2.4 Studi Fenomenologi	60
3.3 Kerangka Pemikiran.....	62
4 METODOLOGI PENELITIAN.....	65
4.1 Jenis Penelitian.....	65
4.2 Ruang Lingkup Penelitian.....	68
4.3 Waktu, Tempat dan Karakteristik Informan Penelitian	68
4.4 Teknik Pengumpulan Data.....	70
4.5 Alat Analisis.....	71

4.6 Uji Validasi Data.....	76
5 HASIL DAN PEMBAHASAN.....	78
5.1 Informan Penelitian.....	78
5.2 Hasil Penelitian	80
5.2.1 Sistem Penilaian Kinerja Karyawan	80
5.2.1.1 Tujuan Penerapan Penilaian Kinerja Karyawan	84
5.2.1.2 Faktor Pemilihan Metode & <i>Tools</i>	80
5.2.1.3 Proses Penilaian Kinerja Karyawan.....	87
5.2.1.4 Hambatan Proses Penilaian Kinerja Karyawan	94
5.2.1.5 Implikasi pada Proses Penilaian Kinerja Karyawan	98
5.2.2 Perubahan Metode & <i>Tools</i> Penilaian Kinerja Karyawan	100
5.2.2.1 <i>Trigger</i> Perubahan Metode & <i>Tools</i>	103
5.2.2.2 Implikasi Perubahan Metode & <i>Tools</i>	110
5.3 Pembahasan.....	112
5.3.1 Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Karyawan untuk Mencapai Sistem Penilaian Kinerja yang Efektif	113
5.3.2 Kompetensi POPS dalam Strategi Adaptasi terhadap Kultur <i>Agile</i> di FFG	131
6 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	148
6.1 Kesimpulan	148
6.2 Rekomendasi.....	150
6.3 Keterbatasan Penelitian.....	154
6.4 Implikasi Penelitian	154

DAFTAR PUSTAKA

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR 2.1 Sebaran Fintech di Indonesia tahun 2020.....	13
GAMBAR 2.2 Tampilan Beranda Aplikasi PAYFAZZ.....	21
GAMBAR 2.3 Tampilan Beranda Aplikasi KUDO	21
GAMBAR 2.4 Grafik Pendanaan MODALKU	28
GAMBAR 3.1 Proses Penilaian Kinerja Karyawan	43
GAMBAR 3.2 Contoh OKR.....	55
GAMBAR 3.3 Kerangka Pemikiran	61
GAMBAR 5.1 Alur Proses Penilaian Kinerja Karyawan di FFG.....	88
GAMBAR 5.2 Hambatan Proses Penilaian Kinerja Karyawan di FFG	94
GAMBAR 5.3 <i>Trigger</i> Perubahan Metode & <i>Tools</i>	104
GAMBAR 5.4 Karakteristik Penilaian Kinerja Karyawan yang Efektif Berdasarkan Tahapan	113
GAMBAR 5.5 Dukungan Organisasi dan Keterlibatan Karyawan	121
GAMBAR 5.6 Keterlibatan Karyawan.....	128
GAMBAR 5.7 Perubahan Paradigma Organisasi menurut McKensey	134
GAMBAR 5.8 Kompetensi POPS dalam Strategi Adaptasi Kultur <i>Agile di FFG</i>	140
GAMBAR 6.1 Bagan Rekomendasi Alur Penilaian Kinerja Karyawan	151

DAFTAR TABEL

TABEL 2.1 Perbandingan Aplikasi PAYFAZZ dan KUDO	11
TABEL 3.1 Penelitian Terdahulu	49
TABEL 3.2 Korelasi Penelitian yang dilakukan dengan Penelitian Terdahulu....	52
TABEL 4.1 Analisis dan Penyajian Data Fenomenologi dalam Creswell (2015)	72
TABEL 5.1 Daftar Informan Penelitian.....	79
TABEL 5.2 Tema Level 1 – Sistem Penilaian Kinerja Karyawan	81
TABEL 5.3 Tema Level 2 – Sistem Penilaian Kinerja Karyawan	82
TABEL 5.4 Daftar Klaster Tema – Sistem Penilaian Kinerja Karyawan.....	82
TABEL 5.5 Matrix Tema – Proses Perubahan Metode & <i>Tools</i>	82
TABEL 5.6 Tema Level 1 – Proses Perubahan Metode & <i>Tools</i>	101
TABEL 5.7 Tema Level 2 – Proses Perubahan Metode & <i>Tools</i>	102
TABEL 5.8 Daftar Klaster Tema – Proses Perubahan Metode & <i>Tools</i>	102
TABEL 5.9 Matrix Tema – Proses Perubahan Metode & <i>Tools</i>	102

