

ALIH PERAN MANAJEMEN E-COMMERCE DARI TATAKELOLA KINERJA TRADISIONAL KE TATA KELOLA KINERJA BARU DI NEW ERA BISNIS

¹Yusliana, ²Mulyadi AR., ³Devi Kumala
¹²³Fakultas Ekonomi, Universitas Muhammadiyah Aceh
*Koresponedensi: yusliana@unmuha.ac.id

ABSTRAK

Transformasi peran manajemen dari sistem tata kelola kinerja konvensional—yang memiliki banyak kelemahan dan sudah tidak sesuai lagi—harus dilakukan oleh organisasi bisnis untuk bersaing di tingkat global. Sistem lama tersebut perlu diubah dan diganti dengan pendekatan manajemen kinerja yang lebih modern. Peningkatan manajemen kinerja harus dilaksanakan secara terus-menerus guna memaksimalkan kinerja karyawan, tim dan organisasi (bisnis) secara keseluruhan. Untuk memastikan efektivitasnya, perusahaan perlu memperkuat fungsi supervisi dalam proses perbaikan. Suatu model tatakelola kinerja berbasis empat tahap—perencanaan, pelaksanaan, evaluasi dan penghargaan—dapat menjadi solusi dalam memperbarui sistem manajemen kinerja, terutama bagi bisnis e-commerce di era digital.

Kata kunci: perubahan peran manajemen kinerja; kinerja tradisional; kinerja baru

1. PENDAHULUAN

Pengelolaan organisasi, perusahaan atau bisnis memerlukan tatakelola yang baik. Dasar pemahaman ini, harus dikuasai dan menjadi peran untuk diterapkan dengan baikpula oleh manajer agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dalam capaian tujuan bisnis. Tatakelola yang baik merupakan kunci kesejahteraan *community* yang terdiri dari berbagai organisasi/bisnis. Salah satu aspek penting dalam tatakelola adalah kemampuan manajer dalam mengenali peran perubahan fungsi dan pentingnya pihak-pihak yang mendukung atas capaian tujuan organisasi.

Effort organisasi untuk sumber daya manusia lebih dominan dibandingkan sumber daya lainnya. Dalam persaingan global yang semakin ketat, banyak bisnis e-commerce yang kesulitan bersaing, mengalami kerugian, bahkan bangkrut akibat rendahnya produktivitas sumber daya manusia. Masalah ini dapat diatasi dengan mengidentifikasi akar penyebabnya, salah satunya adalah penerapan manajemen kinerja tradisional yang sudah tidak relevan. Nach disinilah para manajer supervisor memainkan peran penting dalam menolong organisasi mencapai tujuan dengan meningkatkan serta mempertahankan produktivitas karyawan. Ekonomis, efisiensi dan efektivitas yang dikenal dengan 3E, dalam aktivitas pekerjaan untuk mendukung kinerja perusahaan dalam menghasilkan produk dan layanan untuk memenuhi kebutuhan yang diharapkan pelanggan. Manajer dan supervisor bertanggung jawab untuk memastikan karyawan menyadari tanggung jawabnya dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas pekerjaan. Untuk mencapai efektivitas manajemen kinerja, perlu dikembangkan supervisi dalam proses perbaikan.

Manajemen memiliki peranan yang sangat esensial dan krusial dalam suatu perusahaan atau bisnis karena berfungsi sebagai fondasi dalam mengatur dan mengarahkan seluruh sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses manajerial ini tidak dilakukan secara acak, melainkan melalui tahapan-tahapan yang sistematis dan terstruktur, sehingga pelaksanaan kegiatan dapat berlangsung secara efektif, yakni mencapai hasil yang diharapkan dan efisien, yaitu menggunakan sumber daya secara optimal tanpa pemborosan. Selain itu, aspek kinerja dalam organisasi menjadi perhatian utama karena kinerja mencerminkan akumulasi dari hasil kerja individu maupun kelompok dalam perusahaan. Kinerja juga berfungsi sebagai indikator sejauh mana kontribusi karyawan mendukung tercapainya tujuan strategis organisasi.

Oleh karena itu, pengelolaan kinerja atau manajemen kinerja menjadi salah satu instrumen penting yang tidak dapat diabaikan. Fungsi dari manajemen kinerja adalah memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi bekerja selaras dengan visi, misi, dan sasaran perusahaan, sehingga produktivitas dapat ditingkatkan dan hasil kerja dapat dimaksimalkan.

Manajemen memegang peran krusial dalam suatu organisasi atau perusahaan karena menjadi dasar pengaturan dan pengarahan seluruh sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Proses ini tidak berjalan sembarangan, melainkan melalui langkah-langkah terencana dan terukur, memastikan kegiatan berjalan secara efektif (mencapai target) dan efisien (memanfaatkan sumber daya secara optimal tanpa pemborosan).

Di sisi lain, kinerja organisasi menjadi fokus utama karena ia merepresentasikan hasil kerja kolektif individu maupun tim dalam perusahaan. Kinerja juga menjadi tolok ukur seberapa besar kontribusi karyawan dalam mendukung tujuan strategis organisasi.

Oleh sebab itu, manajemen kinerja merupakan alat vital yang tidak boleh diabaikan. Tujuannya adalah memastikan setiap anggota organisasi bekerja sejalan dengan visi, misi, dan target perusahaan guna meningkatkan produktivitas dan hasil kerja secara maksimal.

Manajemen kinerja bukanlah proses kaku atau satu kali pelaksanaan, melainkan bersifat fleksibel dan membutuhkan penyempurnaan berkelanjutan. Upaya peningkatan dilakukan melalui penilaian berkala dan pengembangan sistematis agar sistem kinerja tetap sesuai dengan dinamika internal maupun eksternal organisasi. Dalam hal ini, diperlukan suatu model atau kerangka kerja terstruktur sebagai panduan dalam menerapkan manajemen kinerja yang optimal.

Pembahasan akhir dalam makalah ini berfokus pada penerapan model manajemen kinerja terdiri atas empat tahapan utama; perencanaan, implementasi, refleksi dan kompensasi. Keempat tahap tersebut saling berkaitan dan membentuk siklus berkesinambungan yang mendorong terjadinya perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Tahap perencanaan mencakup penetapan tujuan, indikator kinerja, dan strategi pencapaian; tahap implementasi melibatkan pelaksanaan tugas serta pemantauan aktivitas; tahap refleksi berisi evaluasi hasil kerja berdasarkan indikator yang telah ditentukan; dan tahap kompensasi berkaitan dengan pemberian penghargaan atau insentif atas pencapaian kinerja. Dengan penerapan keempat tahap ini secara konsisten, diharapkan organisasi dapat membangun budaya kinerja yang produktif, adaptif, dan berorientasi pada hasil.

2. TEORI

Manajemen merupakan elemen kunci dalam struktur organisasi modern karena berfungsi sebagai alat pengarah, pengendali, dan pengkoordinasi seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan dengan tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Sebagaimana dijelaskan oleh Robbins dan Coulter (2016), manajemen merupakan suatu proses yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian aktivitas organisasi untuk mencapai tujuan tertentu. Artinya, manajemen tidak hanya sekadar mengatur sumber daya, tetapi juga memastikan adanya proses yang sistematis dan berkesinambungan dalam pengambilan keputusan strategis.

Dalam konteks organisasi, manajemen memiliki kaitan erat dengan kinerja (*performance*), karena keberhasilan manajerial sangat bergantung pada bagaimana setiap individu di dalam organisasi mampu bekerja sesuai harapan dan memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan strategis. Menurut Armstrong dan Taylor (2014), kinerja individu dalam organisasi adalah hasil dari interaksi antara motivasi, kompetensi, dan lingkungan kerja yang didukung oleh sistem manajemen kinerja yang tepat. Kinerja bukan hanya sekadar output kerja, tetapi juga mencerminkan nilai-nilai, tanggung jawab, dan produktivitas seseorang dalam menjalankan tugasnya.

Oleh karena itu, organisasi dituntut untuk mengembangkan sistem **manajemen kinerja** (*performance management*) yang mampu mengarahkan, memantau dan mengevaluasi kinerja karyawan secara objektif dan berkelanjutan. Aguinis (2013), menjelaskan bahwa manajemen kinerja adalah proses komunikasi yang berkesinambungan antara atasan dan bawahan, yang bertujuan untuk memastikan bahwa tujuan dan ekspektasi organisasi tercapai secara optimal. Sistem ini tidak hanya berorientasi pada hasil akhir, tetapi juga pada proses yang dilalui dalam mencapai hasil tersebut. Dengan demikian, manajemen kinerja berfungsi sebagai mekanisme penghubung antara strategi organisasi dan tindakan operasional karyawan.

Perlu disadari bahwa perbaikan terhadap sistem manajemen kinerja tidak bisa dilakukan secara sporadis, melainkan harus dilaksanakan secara **kontinue** dan **terintegrasi**. Pendekatan ini sejalan dengan prinsip *continuous improvement* atau perbaikan berkelanjutan, yang menekankan pentingnya evaluasi dan adaptasi secara periodik untuk memastikan sistem manajemen tetap relevan dan efektif. Hal ini sejalan dengan pendekatan *Kaizen*, yang dalam konteks manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa peningkatan kinerja harus menjadi bagian dari budaya organisasi (Imai, 1986).

Dalam makalah ini, dibahas secara khusus model manajemen kinerja empat tahap, yang meliputi: (1) perencanaan (*planning*), (2) implementasi (*implementation*), (3) refleksi atau evaluasi (*review/reflection*) dan (4) kompensasi (*rewarding/compensation*). Model ini merupakan kerangka kerja sistematis yang dirancang untuk meningkatkan kinerja karyawan secara menyeluruh dan konsisten dengan arah strategis organisasi.

Tahap perencanaan mencakup penetapan tujuan kerja (*goal setting*), ekspektasi kinerja, serta indikator penilaian yang jelas dan terukur. Menurut Locke dan Latham (2002), penetapan tujuan yang spesifik dan menantang secara signifikan dapat meningkatkan kinerja karena memberikan arah yang jelas dan motivasi intrinsik. Tahap kedua, yaitu implementasi, merupakan pelaksanaan aktivitas kerja sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dalam tahap ini, peran manajer sebagai fasilitator dan pembimbing sangat penting agar karyawan tetap berada pada jalur pencapaian kinerja.

Tahap **refleksi** atau **evaluasi** dilakukan dengan menilai hasil kerja berdasarkan indikator yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Dessler (2015), evaluasi kinerja yang efektif harus bersifat adil, transparan, dan berbasis data agar dapat memberikan umpan balik konstruktif bagi pengembangan karyawan. Tahap terakhir, yaitu **kompensasi**, menyangkut pemberian penghargaan, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial, sebagai bentuk pengakuan atas kinerja yang baik. Seperti dinyatakan oleh Milkovich, Newman, dan Gerhart (2017), sistem kompensasi yang baik akan mendorong motivasi dan retensi karyawan serta menciptakan iklim kerja yang produktif.

Dengan menerapkan keempat tahapan ini secara konsisten, perusahaan tidak hanya dapat meningkatkan produktivitas individu dan tim, tetapi juga menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan berorientasi pada hasil. Lebih jauh lagi, pendekatan ini membantu organisasi dalam melakukan **penyesuaian strategis** terhadap dinamika lingkungan bisnis yang terus berubah, sekaligus memperkuat fondasi manajerial dalam jangka panjang.

Manajemen kinerja menjadi alat untuk mencapai *outcomes* yang lebih baik dalam bisnis, tim dan individu, dengan struktur kerja yang disepakati dalam perencanaan, tujuan, sasaran dan standar. Kinerja mengacu pada tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan tugas dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja merupakan sistem formal untuk mengevaluasi kerja individu atau tim. Menurut Hamel & Prahalad (2014), menyebutkan bahwa untuk mengukur kinerja digunakan variabel penting dalam manajemen sebagai upaya peningkatan kinerja. Tanpa pengukuran, mustahil bagi organisasi untuk mengetahui perkembangan perusahaannya.

2.1.Kinerja

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu (Bangun, 2012). Secara umum, kinerja diartikan sebagai keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya. Prawirosentono (1999) dalam Sutrisno (2010) menyatakan bahwa kinerja

adalah hasil kerja yang dicapai individu atau kelompok dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya, sejalan dengan tujuan organisasi, serta mematuhi hukum, moral, dan etika. Mangkunegara (2009) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kualitatif dan kuantitatif yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Penilaian kinerja yang baik memerlukan standar kerja yang disepakati bersama. Menurut Bangun (2012), standar kerja adalah ukuran yang digunakan untuk membandingkan pekerjaan dengan tujuan yang ingin dicapai. Dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja individu atau kelompok berdasarkan keterampilan, pengalaman, integritas dan waktu, yang dapat dinilai melalui *self-appraisal*.

2.2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah upaya meningkatkan kemampuan karyawan untuk mencapai kinerja maksimal. Tujuannya untuk meningkatkan produktivitas, efektivitas dan efisiensi sesuai standar perusahaan. Manajemen kinerja harus dipandang sebagai sistem yang beroperasi secara luas untuk hasil yang optimal. Wibowo (2011), mengatakan bahwa manajemen kinerja adalah gaya manajemen yang berorientasi pada kinerja, dengan komunikasi terbuka dan berkelanjutan, menciptakan visi bersama, serta pendekatan strategis terpadu untuk mencapai tujuan organisasi. Berbagai definisi menunjukkan bahwa manajemen kinerja mencakup tiga aspek:

1. Manajemen sebagai suatu proses.
2. Adanya tujuan yang telah ditetapkan.
3. Pencapaian tujuan secara efektif dan efisien.

Kata "kinerja" berasal dari kinetika energi kerja, yang dalam bahasa Inggris disebut *performance* (Wirawan, 2013).

2.3. Manajemen Kinerja Baru

Manajemen kinerja tradisional sudah tidak efektif untuk bisnis saat ini dan masa depan. Oleh karena itu, perlu digantikan dengan manajemen kinerja baru yang dapat dikembangkan melalui pendekatan seperti *Total Quality Management (TQM)*, *reengineering*, *fast-response organization*, dan *organizational development*. Kecenderungan organisasi saat ini adalah menerapkan TQM sebagai paradigma baru manajemen.

2.4. Prinsip TQM

TQM adalah konsep manajemen yang berfokus pada upaya kolektif seluruh manajer dan karyawan untuk memenuhi kepuasan pelanggan melalui perbaikan berkelanjutan. Prinsip-prinsip utama TQM meliputi:

1. Perbaikan sistematik – Pendekatan bertahap untuk meningkatkan kualitas.
2. Berfokus pada pelanggan – Memenuhi kebutuhan pelanggan dalam semua proses bisnis.
3. Komitmen jangka panjang – Perubahan budaya organisasi untuk kualitas berkelanjutan.
4. Pencegahan masalah – Mengidentifikasi dan menghilangkan masalah sebelum terjadi.
5. Kualitas adalah tanggung jawab semua orang – Setiap anggota organisasi berkontribusi pada kualitas.

Karakteristik Manajemen Kinerja Baru, manajemen kinerja baru berbasis TQM memiliki karakteristik:

1. Berdasarkan kebutuhan pelanggan.
2. Berfokus pada tim dan individu.
3. Dinyatakan dalam target perbaikan.
4. Berorientasi pada kualitas dan kepuasan pelanggan.
5. Umpulan balik dari berbagai sumber.
6. Keterkaitan antarunit.
7. Berorientasi ke masa depan.
8. Pencegahan masalah.

Perbedaan antara manajemen kinerja tradisional dan new era bisnis dapat di lihat pada Gambar 1.



Gambar 1
Siklus Plan, Do, Check, Action
Sumber: Gusthia, Indraloka, 2023

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan data deskriptif dari sumber tertulis atau lisan. Data dikumpulkan dari catatan lapangan, dokumen resmi, dan sumber lainnya. Menurut Sugiyono (2007), penelitian kualitatif berfokus pada pemahaman makna daripada generalisasi.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Pengembangan Supervisi

Supervisor berperan penting dalam menerapkan manajemen kinerja baru. Keberhasilan TQM bergantung pada efektivitas supervisor dalam mengelola SDM. Peran supervisor meliputi:

1. Mendiagnosis kesiapan organisasi.
2. Menganalisis rantai nilai.
3. Merencanakan jangka panjang.
4. Mengembangkan program komunikasi dan pelatihan.
5. Menjadi pembimbing dan penasihat.
6. Memandang karyawan sebagai pelanggan internal.
7. Melakukan pengujian berkala.

8. Membangun hubungan kemitraan.
9. Memberikan informasi secara aktif.
10. Berperan sebagai pemimpin.

4.2. Empat Tahap Perbaikan Manajemen Kinerja

Model empat tahap Shewhart (*Plan-Do-Check-Act*) diadaptasi menjadi:

1. **Perencanaan** – Identifikasi kebutuhan pelanggan, analisis kemampuan organisasi, dan penyusunan tujuan.
2. **Implementasi** – Pelaksanaan rencana, perbaikan deskripsi pekerjaan, dan kontrak kinerja.
3. **Refleksi** – Evaluasi hasil implementasi dan pemberian umpan balik.
4. **Kompensasi** – Penghargaan berdasarkan kontribusi individu dan tim.

5. KESIMPULAN

Organisasi bisnis membutuhkan manajemen kinerja yang menyelaraskan SDM dengan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja tradisional tidak lagi efektif dalam persaingan global, sehingga perlu diganti dengan pendekatan baru berbasis TQM. Penerapannya memerlukan komitmen penuh dari seluruh anggota organisasi.

Perubahan dinamis dalam lingkungan bisnis menuntut:

1. Penerapan manajemen kinerja baru secara menyeluruh.
2. Pengakuan kontribusi individu dan tim.
3. Keyakinan bahwa peningkatan kinerja karyawan berdampak pada organisasi.
4. Motivasi tim dan karyawan untuk terus belajar meningkatkan kinerja.

Model empat tahap (perencanaan, implementasi, refleksi, kompensasi) dapat digunakan untuk perbaikan berkelanjutan. Manajer dan supervisor harus memastikan bahwa praktik manajemen kinerja baru menjadi alat untuk mencapai tujuan organisasi yang dinamis.

6. DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2013). *Performance Management* (3rd ed.). Pearson Education.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Bangun, Wilson. 2012. "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: Erlangga
- Dessler, G. (2015). *Human Resource Management* (14th ed.). Pearson.
- Group
- Gusthia, Indraloka, (2023). Siklus PDCA (Plan, Do, Check, Action), <https://www.garudasstrain.co.id/siklus-pdca-plan-do-check-action/>
- Hamel, Gary, Prahalad, C.K. (2014). *Competing for the future*, Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. McGraw-Hill.
- 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.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya
- Milkovich, G. T., Newman, J. M., & Gerhart, B. (2017). *Compensation* (12th ed.). McGraw-Hill Education.

- Prawirosentono, Suyadi, (1999). *Manajemen sumberdaya manusia kebijakan kinerja karyawan kiat membangun organisasi kompetitif menjelang perdagangan bebas dunia*, Yogyakarta: BPFE
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2016). *Management* (13th ed.). Pearson.
- Sugiyono. 2010. “*Metode Penelitian Bisnis*”. Bandung: CV. Alfabeta
- Sutrisno, Edy. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media
- Wibowo. (2011). *Manajemen Kinerja*. Edisi Ketiga. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Wirawan. (2013). *Kepemimpinan: Teori, psikologi, perilaku organisasi, aplikasi dan penelitian*. Jakarta: Rajawali Pres.