

## Penerapan *Performance Management System* pada Unit *Airport Operation Landside Terminal And Service Improvement* di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok

Hilman Hadi Ichwansyah<sup>1</sup> Walid Jumlad<sup>2</sup>

Program Studi D-IV Manajemen Transportasi Udara, Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan Yogyakarta, Kabupaten Bantul, Provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta, Indonesia<sup>1,2</sup>

Email: [20090845@students.sttkd.ac.id](mailto:20090845@students.sttkd.ac.id)<sup>1</sup> [walid.jumlad@sttkd.ac.id](mailto:walid.jumlad@sttkd.ac.id)<sup>2</sup>

### Abstrak

Salah satu upaya dalam memperoleh kinerja karyawan yang berkualitas tinggi, penilaian kinerja memegang peranan yang krusial. Penilaian kinerja saat ini menjadi salah satu unsur penting dalam mewujudkan perusahaan yang produktif dan mampu berkembang dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan *Performance Management System* (PMS) serta faktor pendukung dan penghambat pada unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* (AOLTSI) di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif digunakan dengan pengumpulan data primer melalui wawancara dan observasi serta data sekunder melalui dokumen terkait penilaian kinerja serta kejadian yang telah di dokumentasikan dan berkaitan dengan pembahasan penelitian. Penelitian ini dilaksanakan dari Agustus hingga Desember 2023 di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok. Teknik pengumpulan data yang digunakan ialah observasi, wawancara dan dokumentasi. Sedangkan Teknik Analisa data menggunakan pengumpulan data, reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan PMS melibatkan berbagai pendekatan dan sistem manajemen yang mengintegrasikan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai BUMN. PMS juga diterapkan dalam Program Manajemen Risiko untuk mengidentifikasi dan mengelola risiko di setiap unit. Pendukung penerapan PMS meliputi aplikasi yang mempermudah pekerjaan, sistem yang didesain dengan baik, pengingat nilai-nilai perusahaan oleh manajer dan human capital, serta pelatihan dan kesempatan bagi karyawan. Faktor penghambat termasuk kurangnya kompetensi, kecenderungan zona nyaman, kurangnya integrasi antar unit, dan keterbatasan waktu dalam menyampaikan nilai-nilai perusahaan.

**Kata Kunci:** *Performance Management System*, AOLTSI



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

### PENDAHULUAN

Di era globalisasi perkembangan industri begitu pesat, perusahaan harus mampu mengembangkan sumber daya manusia yang dimilikinya. Perusahaan harus bisa menghasilkan produk yang berkualitas tinggi. Untuk menghasilkan produk yang berkualitas tinggi diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas pula. Sumber daya manusia mempunyai peranan penting didalam perusahaan, karena peran dan fungsinya tidak bisa tergantikan. Betapapun modern teknologi yang digunakan oleh perusahaan namun jika tidak ada sumber daya manusia yang berkualitas, teknologi tersebut tidak berguna bagi perusahaan (Utami, 2017). Sumber Daya Manusia (SDM) dalam hal ini dikatakan sebagai salah satu faktor penggerak utama dalam tercapainya tujuan organisasi (perusahaan) (Anwar, 2018). Sumber daya manusia pada dasarnya merupakan orang-orang yang mana bekerja untuk suatu organisasi sebagai pelaku, pemikir, dan perencana untuk mencapai tujuannya. Peran penting dalam suatu perusahaan adalah keberadaan sumber daya manusia di dalamnya. Pengetahuan, keterampilan, keinginan serta akal perasaan berasal dari sumber daya yang dimiliki oleh karyawan sebagai salah satu

bentuk dari sumber daya manusia. Sumber daya manusia adalah kegiatan mengelola serta menggunakan sumber daya tersebut yang mana terdapat di dalam diri setiap orang. Guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien maka karyawan haruslah memiliki kinerja yang tinggi, serta upaya mencapai visi dan misi organisasi, maka karyawan haruslah selalu dikembangkan, dipertahankan serta diperhatikan (Wahyuni & Adnyana, 2022).

Sumber daya manusia sebagai karyawan tidak lepas dari masalah yang berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja sewaktu bekerja dengan menjamin keselamatan dan kesehatan kerja dapat menumbuhkan semangat kerja pada karyawan. Karyawan yang bekerja memiliki hak atas kesehatan dan keselamatan kerja yang pelaksanaannya dilandasi oleh peraturan perundang-undang. Kesehatan dan Keselamatan Kerja yang dijadikan sebagai aspek perlindungan tenaga kerja sekaligus melindungi asset perusahaan yang bertujuan sedapat mungkin memberikan jaminan kondisi yang aman dan sehat kepada setiap karyawan dan untuk melindungi Sumber Daya Manusia (Elphiana dkk, 2017). Karyawan sebagai sumber daya paling dominan pada perusahaan dan merupakan salah satu faktor internal perusahaan yang berperan penting dalam menghasilkan suatu kinerja berkualitas (Damayanti dkk, 2018). Dalam upaya mendapatkan kinerja karyawan yang berkualitas, diperlukan penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja kini menjadi salah satu unsur penting dalam mewujudkan perusahaan yang produktif dan mampu berkembang dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis perangkat dalam sistem penilaian kinerja pada suatu perusahaan (Kurniawan, 2017).

Penilaian kinerja didefinisikan sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan yang dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasannya (Maryani et.al, 2020). Dengan adanya penilaian kinerja dapat mengatasi kelemahan dan mengembangkan kelebihan yang dimiliki oleh karyawan. Sejak awal, rencana pengembangan tersebut harus dipahami dan disepakati bersama dengan pegawai terkait. Kebutuhan pengembangan diidentifikasi dengan menentukan standar atau persyaratan yang diharapkan dan menilai tingkat kinerja yang dihasilkan (Nugroho & Artiawati, 2018). Penerapan *Performance Management System* berguna untuk meningkatkan kinerja pegawai. Definisi ini menunjukkan bahwa Penilaian Kinerja pada dasarnya hanya memotret kelebihan dan kekurangan karyawan tanpa diikuti tindak lanjut. Dalam pemahaman Manajemen Kinerja, terdapat maksud bahwa harus terjadi peningkatan kinerja secara terus menerus, oleh karena itu perlu dilakukan kegiatan pemberian umpan balik di dalam prosesnya, tidak hanya sekedar menilai pencapaian yang diraih (Rohayani & Noprisson, 2019).

Pada kasus di Unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok menunjukkan adanya beberapa masalah yang berkaitan dengan sistem manajemen kinerjanya. Meskipun Unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* memiliki berbagai prestasi yang cukup membanggakan seperti Pencapaian ASQ (*Airport Service Quality*) terkait pelayanan pelanggan yang ada di bandara mencapai nilai 4,97 dari skala maksimal 5, serta berbagai prestasi lainnya. Hal ini dinyatakan langsung oleh Ibu Okky Ovaliani selaku *Passanger Service Supervisor*. Hal ini didukung dengan hasil wawancara langsung dengan Ibu Jessy yang menyatakan bahwa Di Bandara Lombok pernah mendapatkan penghargaan untuk handling penumpang motogp berupa sertifikat dari Direktur Utama karena telah melakukan tugas terbaik pada passanger tahun 2021-2022 serta pernah menjadi juara pertama mendapatkan penghargaan innovation award yang diadakan oleh PT. Angkasa Pura I pada bulan juli 2021 dan hasil inovasi digunakan sebagai checklist harian pada unit bandara.

Banyaknya prestasi yang diraih oleh Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok tidak terlepas dari hasil kinerja karyawannya, khususnya pada unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement*. Menurut hasil prasurvey melalui wawancara langsung dengan Ibu Jessy selaku *Airport Service and Hospitality Officer*, menyebutkan bahwa prestasi yang diraih itu berkaitan dengan kinerja para pegawainya, termasuk sumbangsih kerja keras dari unit yang menjadi bagian dari Ibu Jessy sendiri. Menurut Ibu Jessy, prestasi yang didapatkan bukan lantas tidak menimbulkan banyak masalah terkait sistem manajemen kinerja karyawannya. Justru dari tingginya prestasi yang sudah diraih, membuat Ibu Jessy dan rekan-rekan kerja yang lain dituntut untuk terus mempertahankan kinerjanya melalui sistem manajemen yang handal. Hal ini dikarenakan, berdasarkan wawancara dengan Ibu Jessy, masih ada permasalahan terkait kinerja karyawan (*performance*) dalam menjalankan tugasnya sehari-hari di Unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement*. Menyatakan bahwa unitnya agak kurang mendapatkan bimbingan teknis dari pembina pusat terkait *jobdesk* yang dimiliki, serta kurangnya kegiatan *service excellent*, melakukan refreshment kepada semua petugas operasional, dan memberikan *inhouse training*, pelatihan di tempat sendiri terkait pemberian layanan pengguna jasa. Karena idealnya untuk *performance* pegawai tetap stabil, maka harus *direfresh* terus masalah *jobdesk* dan tanggung jawabnya dengan pelatihan-pelatihan. Hal ini juga dikarenakan akibat covid-19 yang awalnya kegiatan dilaksanakan secara rutin menjadi terhambat

Menurut hasil wawancara tersebut, sangat jelas masih ada kurangnya penerapan sistem manajemen kepegawaian yang dilakukan oleh pihak perusahaan Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok. Dimana dalam pencapaian layanan maksimal pada perusahaan jasa, maka salah satu cara untuk meningkatkan kinerja layanannya adalah dengan memberikan pelatihan-pelatihan agar mampu memberikan peningkatan pelayanan yang berkesinambungan. Sesuai dengan fungsi dari penerapan *Performance Management System* yang sudah disebutkan diatas, yaitu harus terjadi peningkatan kinerja secara terus menerus, oleh karena itu perlu dilakukan kegiatan pemberian umpan balik di dalam prosesnya, tidak hanya sekedar menilai pencapaian yang diraih. Mengingat semakin berkembangnya teknologi dan dunia perindustrian dan transportasi, semakin tinggi pula persaingan antar perusahaan transportasi demi mendapatkan predikat pelayanan (*service*) yang memuaskan dari pelanggan.

Hal ini didukung karena Lombok juga dikenal sebagai pintu gerbang pariwisata Indonesia. Sejak 2022 Provinsi Nusa Tenggara Barat sudah menyukseskan *event* Moto GP di pulau Lombok dan MX GP di pulau Sumbawa, dan akan menarik ribuan orang pecinta olahraga motor sport untuk datang ke Nusa Tenggara Barat melalui Lombok. Saat musim tertentu selain untuk wisatawan, lonjakan pendaratan melalui transportasi udara akan meningkat. Ini yang menyebabkan tuntutan kinerja dari karyawan di bandara itu lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Oleh karena itu agar bandar udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok mampu bertahan ditengah persaingan yang semakin kompetitif ini, sangat diperlukan peningkatan kinerja karyawan melalui sistem manajemen yang profesional. Berdasarkan uraian diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul "*Penerapan Performance Management System pada unit Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok*". Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: Bagaimana penerapan *performance management system* pada unit Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok? Apa saja faktor pendukung dan penghambat dalam proses

penerapan *performance management system* pada unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok? Tujuan dari penelitian ini diantaranya: Untuk mengetahui dan menganalisis penerapan *performance management system* pada unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok. Untuk mengetahui dan menganalisis faktor-faktor pendukung dan penghambat dalam proses penerapan *performance management system* pada unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok.

## **Landasan Teori**

### **Definisi *Performance Management***

Menurut Elrehail et al. (2020) *Performance Management* adalah salah satu faktor baik secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja perusahaan tersebut. Selain itu menurut (Hansen, 2021) *Performance Management* adalah proses berkelanjutan dan fungsi penting yang membantu perusahaan untuk mencapai tujuan strategis dalam mengidentifikasi, mengukur dan mengembangkan kinerja individu dan tim dan memastikan tujuan individu dan tim selaras dengan tujuan strategis organisasi. Menurut Aguinis & Tian, (2021) *Performance Management* adalah aspek penting dari manajemen kinerja karena membantu meningkatkan kompetensi dan motivasi karyawan. *Performance Management* menunjukkan bahwa karyawan dapat bekerja lebih baik ketika mereka memenuhi syarat untuk melakukan pekerjaan mereka (Rauch & Hatak, 2016). *Performance Management* melebihi batas fungsional dan membuat komunikasi internal dan informasi mengalir lebih lancar dan fleksibel (Oyemomi et al., 2016). Berdasarkan penjelasan tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa *Performance Management* yang sesuai dengan keinginan perusahaan atas pekerjaan karyawan dapat memacu semangat pegawai untuk bekerja lebih baik dari waktu ke waktu sehingga memberikan pengaruh positif bagi peningkatan hasil kerja. Menurut Mangipudi et al. (2017) jenis *Performance Management* terbagi menjadi tiga yaitu:

1. *Performance Appraisal*. *Performance Appraisal* adalah fitur yang paling penting dari manajemen kinerja. Sifat ini dikenal sangat efektif bila digunakan dengan benar untuk menyelaraskan tujuan setiap individu dengan tujuan perusahaan. Misalnya karyawan harus melalui proses ini dengan jujur dan mendorong komunikasi dua arah yang konstruktif. Jika kedua hal tersebut tidak terpenuhi, maka proses evaluasi tidak dapat berjalan dengan baik bahkan dapat mempengaruhi kinerja
2. *360-Degree Feedback*. *360-Degree Feedback* adalah mengevaluasi kinerja karyawan, seberapa baik kinerja karyawan sekarang. Setelah menerima hasil tinjauan penilaian mereka, karyawan kemudian dapat mendiskusikannya langsung dengan manajer mereka. Metode ini sangat membantu merampingkan proses peninjauan secara efektif, karena mencakup pendapat dari banyak pihak. Makanya disebut 360 derajat.
3. *Key Performance Indicators (KPI)*. *Key Performance Indicators* adalah cara bagi karyawan untuk mengukur kemajuan pekerjaan mereka secara keseluruhan seperti dari proyek individu, kerja tim, penjualan tim hingga tujuan penjualan perusahaan secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk memudahkan perusahaan mencapai tujuannya. *Key Performance Indicators* digunakan untuk mendapatkan kinerja karyawan berupa informasi yang lebih berkualitas.

### **Dimensi *Performance Management***

Menurut Sasmita & Hatane (2017) terdapat 4 dimensi *Performance Management* yaitu mempelajari pengaruh aspek instrumental dan perilaku, diperlukan model pengendalian

manajemen daripada menggabungkan kedua jenis aspek tersebut. Model seperti itu dapat ditemukan dalam empat tuas kendali.

1. *Beliefs Systems*. *Belief System* adalah memberikan arah kepada perusahaan dengan merancang misi, strategi dan nilai-nilai inti yang terdiri dari definisi organisasi yang dirumuskan, dikomunikasikan secara formal dan dikonfirmasi oleh manajemen senior untuk memberikan nilai, tujuan, dan arahan kepada organisasi.
2. *Boundary Systems*. *Boundary Systems* adalah menunjukkan risiko yang harus dihindari dan tindakan yang diharapkan tidak dilakukan oleh anggota organisasi. Contohnya menetapkan pengaturan kerja, kode etik, aturan dan prosedur yang digunakan untuk menetapkan batasan pada perilaku mencari peluang. Jenis sistem ini dapat dilambangkan sebagai instrumental.
3. *Diagnostic Control Systems*. *Diagnostic Control System* adalah mengukur dan memantau pelaksanaan misi dan strategi dengan indikator kinerja yang telah ditentukan. Atas dasar umpan balik dan informasi umpan maju yang diberikan oleh sistem ini, manajer mengambil tindakan korektif dan pencegahan untuk menjaga organisasi tetap pada jalurnya dan mendorong pencapaian target yang telah ditentukan dengan menggunakan penghargaan. *Diagnostic Control Systems* digunakan untuk memotivasi, memantau, dan menghargai pencapaian tujuan tertentu. Jenis sistem ini dapat dilambangkan sebagai instrumental dan perilaku.
4. *Interactive Control Systems*. *Interactive Control Systems* adalah sistem komunikasi formal yang digunakan manajer untuk melibatkan diri dalam aktivitas karyawan dan karyawan digunakan untuk mengomunikasikan ide dan inisiatif dari karyawan terhadap manajer untuk menciptakan strategi baru. Jenis sistem ini dapat dilambangkan sebagai perilaku.

### ***Airport Operation Landside Terminal And Service Improvement (AOLTSI).***

*Airport Operation Landside dan Terminal And Service Improvement (AOLTSI)* adalah salah satu unit pelayanan di bawah *Airport Operation Control Center (AOCC)* yang memiliki tugas dan fungsi mengoperasikan sistem *parking stand* dan *flight information display system (FIDS)* melakukan inspeksi pengecekan terhadap semua fasilitas di lingkungan terminal penumpang maupun cargo. Inspeksi *Landside* dan Terminal sangatlah penting dilakukan setiap saat secara terus menerus agar seluruh fasilitas terminal dapat senantiasa dalam kondisi baik sehingga dapat memberikan rasa nyaman kepada seluruh pengguna jasa bandar udara. Tugas AOLTSI sendiri adalah mengawasi aktivitas operasional dari sisi darat serta mencakup seluruh aktivitas kedatangan dan keberangkatan di Bandara yang dapat dilihat dari layar CCTV yang ada di ruangan. Pada intinya jika AOLTSI mengoperasikan bagian terminal bandara, mengoperasikan FIDS, mengatur *gate*, *baggage*, *parking stand*, *counter check in*, *flo* kedatangan penumpang, membuat laporan, menerima telfon dari calon penumpang bandara, dan *announcement*. Unit AOLTSI juga bertugas melayani penumpang dari yang bertanya maupun menerima komplain. Selain itu unit AOLTSI di bandara merupakan suatu unit yang bertugas menyampaikan informasi kebandarudaraan kepada penumpang maupun non penumpang. Unit AOLTSI menyampaikan informasi maskapai *boarding* hingga *landing* dan maskapai yang *delay*. Informasi tersebut disampaikan melalui perantara media maupun bertatapapan langsung dengan pengguna jasa bandara.

### **Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok**

Menurut UU Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 2009 Bandar Udara adalah sebuah fasilitas yang berada pada kawasan daratan dan atau perairan dengan batas-batas yang telah ditentukan, yang digunakan sebagai tempat pesawat udara *landing* dan *take off*, serta tempat

perpindahan intra dan antar moda transportasi, yang dilengkapi dengan fasilitas keselamatan dan keamanan penerbangan, serta fasilitas pokok dan fasilitas penunjang lainnya. Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid adalah bandara internasional yang terletak di kabupaten Lombok Tengah, Nusa Tenggara Barat. Bandara tersebut beralamat di Jl. Raya Tanak Awu Praya, Desa Tanak Awu, Kecamatan Pujut, Lombok Tengah. Bandara ini dioperasikan oleh PT Angkasa Pura I dan dibuka pertama kali pada 1 Oktober 2011 untuk menggantikan pengoperasian Bandara Selaparang di Kota Mataram. Dengan kode (IATA: LOP, ICAO: WADL) memiliki panjang runway 3.300 Meter dan lebar 45 Meter.

**Penelitian yang Relevan**

**Tabel 1. Penelitian yang Relevan**

No.	Nama	Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Bintang Karismacho Nugroho dan Artiwati	2018	Intervensi Organisasi melalui Penyusunan Performance Management System berbasis Balanced Scorecard	Hasil evaluasi terhadap rancangan intervensi menyimpulkan bahwa rancangan intervensi yang telah dirumuskan ini dapat diterima oleh user dan diberi penilaian yang tinggi oleh expert rater, meskipun terdapat beberapa catatan yang diberikan oleh user dan expert rater. Saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian ini, yaitu penelitian selanjutnya perlu tetap mengacu pada konsep performance management system tahap prerequisites yang telah dirumuskan, agar pengembangan tetap terintegrasi dengan arah, tujuan, dan strategi perusahaan, serta PT. X juga perlu melakukan pilot test untuk menguji keefektifan rancangan intervensi yang telah dirumuskan.
2.	Putri Retno Rohayani & Handrie Noprisson.	2019	Analisa Dan Perancangan Aplikasi Performance Management System Untuk Penilaian Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Supra Primatama Nusantara)	Hasil penelitian ini digunakan sebagai sistem pengambilan keputusan pihak manajemen untuk kenaikan gaji karyawan. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode deskriptif dan asosiatif dimana data yang digunakan adalah data primer dan sekunder yang diperoleh melalui studi literatur, wawancara dan juga menyebarkan kuesioner kepada 10 orang karyawan sebagai responden
3.	Edna Maryani et.al.	2020	Evaluasi Performance Management System untuk Pengukuran Kinerja Karyawan menggunakan KPI dengan Aplikasi Pro-Int (Studi kasus pada perusahaan telekomunikasi)	Berdasarkan data dari wawancara tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja karyawan dengan aplikasi Pro-Int dapat meningkatkan kinerja karyawan. Ada pengaruh yang sangat signifikan terhadap kinerja karyawan di lingkungan departemen HRD karena sistem pelaporan yang sangat rapi dan detail. Pengembangan diri karyawan dengan coaching dan feedback secara berkesinambungan yang dilakukan oleh atasan dan bawahan dapat membantu keberhasilan pencapaian target yang sudah ditentukan.

**METODE PENELITIAN**

Metode penelitian merupakan proses kegiatan dalam bentuk pengumpulan data, analisis, dan memberikan interpretasi yang terkait dengan tujuan penelitian (Sugiyono, 2019). Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Metode penelitian kualitatif

dinamakan sebagai metode baru karena popularitasnya belum lama, dinamakan metode postpositivistik karena berlandaskan pada filsafat postpositivistik (Sugiyono, 2019). Dari gambaran mengenai teori tersebut peneliti akan menganalisis berdasarkan data-data yang diperoleh demi mendapatkan hasil kesimpulan yang nyata dan logis. Maka dari itu penulis ingin mendeskripsikan tentang proses penerapan *Performance Management System* pada unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok beserta faktor pendukung dan penghambatnya.

Subjek dalam penelitian ini adalah Kepala Unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* dan para petugas AOLTSI lainnya yang bekerja di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok, Sedangkan objek dalam penelitian ini adalah Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok. Waktu dan tempat pelaksanaan penelitian yaitu pada Agustus - November 2023. Tempat penelitian di unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok. Penelitian ini menggunakan jenis dan sumber data Primer dan Sekunder.

1. Data Primer. Data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer dalam penelitian ini adalah hasil wawancara langsung dengan para penanggungjawab *human resources* dari para karyawan atau pegawai yang ada di unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok.
2. Data Sekunder. Data sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen (Sugiyono, 2019). Data sekunder dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen terkait tentang penilaian kinerja karyawan setahun terakhir.

### **Teknik Pengumpulan Data**

1. Observasi. Observasi dasar semua ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data, yaitu fakta mengenai dunia kenyataan yang diperoleh melalui observasi. Data itu yang dikumpulkan dan sering dengan bantuan berbagai alat yang canggih (Hernawati, 2017). Observasi sebagai alat pengumpulan data banyak digunakan untuk mengukur tingkah laku ataupun proses terjadinya suatu kegiatan yang dapat diamati baik dalam situasi buatan. Teknik pelaksanaan observasi ini dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung yakni pengamatan berada langsung bersama objek yang diselidiki dan tidak langsung yakni pengamatan yang dilakukan tidak pada saat berlangsungnya suatu peristiwa yang diselidiki.
2. Wawancara. Wawancara merupakan pertemuan dua orang atau lebih untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik (Sugiyono 2016). Macam-macam wawancara yaitu wawancara terstruktur dimana peneliti telah mengetahui pasti informasi apa yang akan diperoleh sehingga peneliti menyiapkan instrumen penelitian berupa pertanyaan tertulis alternatif jawabannya pun telah disiapkan, wawancara semi terstruktur dimana pelaksanaan wawancara lebih bebas, dan bertujuan untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dimana responden dimintai pendapat ide-idenya dan wawancara tidak terstruktur merupakan wawancara yang bebas dimana peneliti tidak menggunakan pedoman wawancara yang telah tersusun secara sistematis dan lengkap untuk pengumpulan datanya (Hernawati, 2017). Teknik wawancara yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam. Wawancara mendalam disebut juga wawancara tidak terstruktur karena dalam wawancara mendalam peneliti mencari makna berdasarkan pandangan informan. Dalam wawancara ini peneliti akan mewawancarai beberapa informan atau subjek penelitian yaitu kepala Unit

*Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* di Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok beserta staff terkait.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Penerapan *belief systems*

Penerapan *belief systems* dalam perusahaan tersebut dilakukan melalui beberapa pendekatan dan sistem manajemen yang berbeda. Perusahaan memiliki *Performance Management System* (PMS) yang berfungsi sebagai alat untuk mengelola kinerja dan target karyawan dari berbagai tingkatan, mulai dari *officer* hingga general manager. PMS ini memadukan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Seluruh karyawan memiliki akses ke sistem ini dan dapat membaca sendiri visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan yang dikelola oleh kantor pusat. Dalam setiap bulannya, terdapat arahan yang disampaikan dari top manager ke senior manager, dan dari senior manager ke staf mereka masing-masing. Hal ini memberikan petunjuk dan panduan mengenai target yang harus dicapai dan kinerja yang diharapkan. Perusahaan juga memberikan perhatian yang serius terhadap nilai-nilai akhlak. Kantor pusat menyelenggarakan pelatihan *online* secara rutin untuk memberikan arahan kepada karyawan terkait dengan nilai-nilai akhlak. Pelatihan ini bertujuan untuk memastikan bahwa karyawan memahami dan menerapkan nilai-nilai tersebut dalam pekerjaan sehari-hari. Dalam mengimplementasikan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan, sebelum pandemi *COVID-19*, perusahaan menggunakan media seperti pertemuan langsung di kantor pusat dan cabang-cabang untuk mensosialisasikan informasi tersebut. Namun, akibat dampak pandemi, perusahaan beralih ke penggunaan aplikasi *Zoom* atau media *online* lainnya untuk menjalankan kegiatan sosialisasi. Dengan adanya sistem PMS, arahan bulanan, pelatihan nilai-nilai, dan sosialisasi yang dilakukan, perusahaan berkomitmen untuk menciptakan lingkungan kerja yang kolaboratif, adaptif, terpercaya, dan unggul. Ini membantu memperkuat budaya perusahaan dan memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang mendalam tentang visi, misi, dan nilai-nilai yang menjadi dasar perusahaan.

### Faktor pendukung dan penghambat dalam proses penerapan *belief system*

Pendukung dalam proses penerapan *belief system* termasuk adanya aplikasi yang memperlancar pekerjaan dan sistem yang dirancang dengan baik untuk memfasilitasi proses kerja. Selain itu, manajer dan human capital secara rutin mengingatkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan, dan perusahaan memberikan pelatihan serta kesempatan bagi karyawan untuk menerapkan nilai-nilai perusahaan dengan janji reward sebagai penghargaan. Faktor penghambat yang diidentifikasi termasuk kurang memahami dan kurang menerapkan nilai-nilai perusahaan, yang bentuknya orang cenderung untuk berada dalam zona nyaman, kurangnya integrasi antara unit-unit yang berbeda, serta keterbatasan waktu dalam pelaksanaan pemberitahuan nilai-nilai perusahaan. Dalam beberapa kasus, terdapat hambatan yang berkaitan dengan karyawan *outsourcing* yang tidak memiliki akses ke sistem manajemen kinerja dan mungkin tidak sepenuhnya memahami dan mengerti nilai-nilai perusahaan. Dalam beberapa situasi, seperti terjadinya masalah di lapangan, keterbatasan efisiensi dari perusahaan dapat memperlambat penyelesaian masalah tersebut, yang dapat berdampak pada kepuasan pelanggan. Perubahan kebijakan dan persyaratan baru juga dapat menjadi penghambat dalam pemenuhan dan implementasi nilai-nilai perusahaan. Secara keseluruhan, penting bagi perusahaan untuk terus mendorong penerapan dan pemahaman nilai-nilai perusahaan, meningkatkan integrasi antar unit, dan mengatasi hambatan yang mungkin muncul untuk memastikan keberhasilan penerapan *belief system*. Adapun upaya yang



dilakukan perusahaan dalam mempromosikan dan mengimplementasikan nilai-nilai perusahaan dengan sistem dan program yang didesain dengan baik, pengembangan karyawan, adaptasi terhadap perubahan, mekanisme umpan balik yang teratur, inklusifitas, penghargaan yang memotivasi karyawan.

Meskipun perusahaan telah melakukan upaya yang beragam untuk mempromosikan dan mengimplementasikan nilai-nilai perusahaan, tetap ada kendala yang perlu diatasi. Kendala tersebut meliputi integrasi karyawan *outsourcing*, efisiensi perusahaan, implementasi perubahan kebijakan, dan keterbatasan waktu dalam memastikan pemenuhan dan pemahaman nilai-nilai perusahaan secara menyeluruh. Untuk mengatasi kendala integrasi karyawan *outsourcing*, perusahaan dapat memberikan pelatihan dan pembekalan nilai-nilai perusahaan kepada semua karyawan, tanpa memandang status karyawan. Hal ini akan membantu memperkuat pemahaman dan penerapan nilai-nilai perusahaan secara menyeluruh. Dalam menghadapi kendala efisiensi perusahaan, perusahaan dapat melakukan evaluasi dan peningkatan terus-menerus terhadap proses internal, aliran kerja, dan penggunaan teknologi yang lebih canggih. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi dan mengimplementasikan solusi yang lebih cepat dan efisien dalam menyelesaikan masalah di lapangan. Implementasi perubahan kebijakan membutuhkan komunikasi yang efektif dan pemahaman yang mendalam dari seluruh tenaga kerja. Perusahaan dapat mengadakan pertemuan, pelatihan, dan sesi diskusi terkait perubahan tersebut untuk memastikan pemahaman yang lebih baik dan penerapan yang konsisten dari semua tenaga kerja. Terakhir, perusahaan perlu mengatasi keterbatasan waktu dalam memastikan pemenuhan dan pemahaman nilai-nilai perusahaan secara menyeluruh. Salah satu pendekatan yang dapat diambil adalah dengan memanfaatkan teknologi, seperti penggunaan platform digital atau alat komunikasi *online*, untuk memfasilitasi komunikasi dan berbagi informasi secara efisien antara perusahaan dan karyawan. Penggunaan teknologi ini dapat membantu mengatasi batasan waktu dan memastikan pemahaman nilai-nilai perusahaan secara menyeluruh.

### **Penerapan *boundary systems***

Penerapan *boundary systems* dalam *performance management system* (PMS) di setiap unit merupakan langkah yang penting dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko. Melalui identifikasi risiko, unit PMS dapat memetakan risiko-risiko yang ada dalam unit dan mengambil tindakan mitigasi yang sesuai. Tindakan pencegahan seperti perbaikan fasilitas yang rusak atau penempatan petugas yang siap membantu penumpang dapat dilakukan untuk mengurangi risiko yang ada. Selain itu, evaluasi secara berkala dilakukan untuk memastikan keparahan dan relevansi dari tindakan mitigasi yang telah dilakukan. Dengan melakukan evaluasi setiap triwulan, perusahaan dapat memastikan bahwa tindakan mitigasi yang ada masih efektif atau perlu diperbaharui sesuai dengan perkembangan risiko yang terjadi. Unit *risk management* juga turut berperan dengan melakukan kunjungan ke setiap unit secara berkala guna memperbarui informasi mengenai manajemen risiko. Selain risiko, unit tersebut juga memperhatikan hal-hal terkait dengan keamanan (*hazard*). Pembaruan dan sosialisasi terkait risiko terkait pekerjaan dilakukan setiap triwulan ke setiap unit. Hal ini bertujuan untuk memberikan informasi terbaru mengenai risiko yang ada kepada seluruh unit. Dengan demikian, kesadaran dan pemahaman mengenai risiko dapat ditingkatkan di seluruh perusahaan. Dengan penerapan *boundary systems* dan program-program manajemen risiko yang dilakukan secara teratur, perusahaan dapat mengidentifikasi, mengelola, dan memitigasi risiko dengan lebih efektif. Hal ini membantu dalam menjaga keamanan dan keselamatan di setiap unit, serta memastikan pembaruan dan kesadaran terhadap risiko yang ada. Dengan demikian, perusahaan dapat mengurangi potensi kerugian dan mengoptimalkan kinerja serta

keberlanjutan operasionalnya. Pendekatan terstruktur dalam manajemen risiko di setiap unit melalui *performance management system* (PMS) menunjukkan bahwa organisasi memiliki kerangka kerja yang jelas dan sistematis untuk mengelola risiko. Dengan pendekatan yang terstruktur, pemetaan risiko yang baik, mitigasi yang efektif, pembaruan berkala, dan evaluasi risiko yang teratur, organisasi dapat meningkatkan kemampuannya dalam mengelola risiko di setiap unit. Hal ini membantu untuk mengurangi potensi kerugian atau dampak negatif yang dapat timbul, melindungi kepentingan karyawan dan pelanggan, serta menjaga kelangsungan operasional organisasi secara keseluruhan.

### **Faktor pendukung dan penghambat dalam proses penerapan *boundary systems***

Secara umum, semua pihak menyadari pentingnya bekerja dalam lingkungan yang aman dan nyaman, dengan risiko yang dikelola dengan baik. Sistem manajemen risiko dan KPI telah diterapkan dalam organisasi, dan pelatihan terkait risiko dianggap penting untuk meningkatkan pemahaman dan kesiapan individu. Namun, ada beberapa penghambat yang perlu diatasi untuk meningkatkan efektivitas manajemen risiko dan KPI. Salah satu penghambat utama adalah masalah anggaran. Keterbatasan anggaran dapat membatasi implementasi KPI dan mempengaruhi pengelolaan risiko secara optimal. Oleh karena itu, pengelolaan anggaran yang efisien dan efektif perlu diperhatikan agar sumber daya yang ada dapat dialokasikan dengan baik dalam menjalankan KPI. Selain itu, tidak semua individu memiliki pelatihan terkait risiko. Hal ini dapat mempengaruhi pemahaman dan kesiapan individu dalam menghadapi risiko sehari-hari. Oleh karena itu, penting untuk memberikan pelatihan yang merata kepada seluruh personel agar mereka memiliki pemahaman yang sama terkait risiko dan dapat berkontribusi secara efektif dalam manajemen risiko. Jadwal *review* manajemen risiko juga menjadi penghambat. Beberapa narasumber mengungkapkan bahwa jadwal *review* yang dijadwalkan seringkali harus diubah karena bertabrakan dengan event atau kegiatan lain. Hal ini dapat mengganggu pelaksanaan *review* secara teratur dan konsisten. Oleh karena itu, peninjauan jadwal *review* perlu dilakukan agar dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan menghindari benturan dengan kegiatan lain yang dapat mengganggu pelaksanaan.

Keterbatasan waktu juga menjadi penghambat dalam melakukan pemantauan risiko dan saling mengingatkan antar unit. Dalam lingkungan yang sibuk, individu mungkin kesulitan untuk mengalokasikan waktu yang cukup untuk memantau risiko dan berkomunikasi antar unit terkait risiko. Oleh karena itu, perlu dilakukan pengoptimalan penggunaan waktu dan upaya untuk memastikan bahwa pemantauan risiko dan komunikasi antar unit dapat dilakukan secara efektif. Terakhir, terbatasnya akses informasi hanya kepada manajer dan staff *officer* terkait aplikasi manajemen risiko juga menjadi penghambat. Penting untuk mempertimbangkan kebijakan akses informasi yang lebih luas sehingga semua pihak terlibat dalam manajemen risiko dan dapat berkontribusi dalam mempelajari informasi terkait risiko. Untuk meningkatkan efektivitas manajemen risiko dan KPI, beberapa langkah dapat diambil. Pertama, pengelolaan anggaran yang baik perlu diperhatikan agar sumber daya yang ada dapat dialokasikan dengan optimal dalam menjalankan KPI.

Kedua, pelatihan terkait risiko perlu diberikan secara merata kepada seluruh personel untuk meningkatkan pemahaman dan kesiapan mereka dalam menghadapi risiko. Ketiga, peninjauan jadwal *review* manajemen risiko perlu dilakukan untuk menghindari benturan dengan kegiatan lain dan memastikan pelaksanaan *review* secara teratur. Keempat, perlu dilakukan pengoptimalan penggunaan waktu dalam pemantauan risiko dan komunikasi antar unit. Terakhir, penting untuk mempertimbangkan kebijakan akses informasi yang luas agar semua pihak terlibat dalam manajemen risiko dan dapat berkontribusi secara efektif. Dengan

mengatasi penghambat-penghambat ini dan melaksanakan langkah-langkah tersebut, diharapkan manajemen risiko dan KPI dapat berjalan dengan lebih efektif, membantu menciptakan lingkungan kerja yang aman, dan mencapai tujuan organisasi secara keseluruhan.

### **Pengukuran capaian kinerja karyawan**

Terkait *performance management system* (PMS) dan *key performance indicator* (KPI), dapat disimpulkan bahwa PMS merupakan suatu sistem yang melibatkan penilaian kinerja individu dan pemantauan terhadap capaian target kerja. Dalam PMS, terdapat KPI yang menjadi acuan untuk mengevaluasi apakah target tersebut telah tercapai dalam kurun waktu satu tahun. PMS memiliki beberapa tahapan, di antaranya perencanaan, pemantauan, *coaching*, dan evaluasi. terkait *key performance indicator* (KPI) dan *performance management system* (PMS), dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam PMS terdapat target performa individu yang harus dicapai setiap tahun. KPI ini berfungsi sebagai penilaian terhadap capaian kerja individu dalam kurun waktu satu tahun tersebut. Evaluasi terhadap KPI dilakukan secara berkala, dengan penilaian setiap enam bulan atau bahkan bulanan, tergantung pada unit kerja dan indikator kinerja yang ditetapkan. PMS juga mencakup pemantauan dan penilaian terhadap capaian kinerja personel di setiap unit melalui sistem manajemen kinerja. Indikator kinerja yang digunakan dapat beragam, seperti kehadiran, ketepatan waktu, produktivitas, dan laporan bulanan. Evaluasi dilakukan melalui sesi *coaching* setiap enam bulan, di mana capaian kerja individu dinilai dan dilaporkan kepada manajer. Dalam PMS juga terdapat perencanaan, pemantauan, dan evaluasi terhadap target kerja yang harus dicapai dalam satu tahun. Tim manajemen menurunkan target dan melakukan pelacakan terhadap capaian kinerja individu dalam mencapai KPI tersebut. Evaluasi dilakukan pada akhir tahun untuk melihat apakah KPI telah tercapai atau belum. Kesimpulannya, PMS dan KPI digunakan sebagai alat untuk mengukur dan mengelola kinerja individu di setiap unit kerja. Evaluasi dilakukan secara berkala dan terdapat target yang harus dicapai dalam kurun waktu satu tahun. PMS ini memberikan arahan dan pemantauan terhadap capaian kerja individu, sehingga dapat memotivasi dan meningkatkan kinerja pada setiap unit kerja.

### **Perusahaan dapat memotivasi dan menghargai pencapaian tujuan dari karyawan**

Salah satu pendekatan yang digunakan perusahaan adalah melalui *performance management system* (PMS). Dalam PMS ini, terdapat konsep *less for less* dan *more for more*, yang berarti bahwa karyawan yang mencapai target kinerja akan mendapatkan bonus atau tunjangan kinerja sebagai bentuk penghargaan. Selain itu, perusahaan juga memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berinovasi melalui program inovasi tahunan. Ide-ide yang bermanfaat bagi perusahaan akan mendapatkan penghargaan dan tantangan di kantor pusat. Penghargaan juga dapat berupa insentif dan penghargaan baik dari cabang maupun kantor pusat. Beberapa perusahaan juga memberikan penghargaan bagi karyawan dengan performa terbaik (*best employe*). Selain itu, perusahaan memberikan motivasi melalui PMS dengan pencatatan yang jelas dan transparan. Karyawan diberikan kesempatan untuk melakukan inovasi, pelatihan, dan berbagi pengalaman dengan unit lain. Di akhir tahun, mereka dapat menerima reward sebagai bentuk apresiasi terhadap kinerja mereka. Berdasarkan pembahasan tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa perusahaan memiliki berbagai bentuk penghargaan dan motivasi yang diberikan kepada karyawan. Penghargaan tersebut meliputi bonus, tunjangan, penghargaan, tantangan, insentif, dan kesempatan untuk berinovasi. Upaya ini bertujuan agar karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Dengan demikian, perusahaan berharap dapat meningkatkan produktivitas, kreativitas, dan pencapaian tujuan perusahaan secara keseluruhan.

### **Faktor pendukung dan penghambat dalam memantau dan memotivasi karyawan**

Untuk memantau dan memotivasi karyawan secara efektif, perusahaan perlu memperhatikan beberapa faktor pendukung seperti semangat internal karyawan, pemantauan melalui PMS, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berkontribusi dengan ide-ide yang berharga, dan memberikan penghargaan atau insentif. Namun, perusahaan juga perlu mengatasi faktor penghambat seperti risiko tak terduga, keterbatasan waktu, dan kesadaran karyawan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik dan berkontribusi positif terhadap tujuan perusahaan. Sebagai faktor pendukung, pertama-tama, terlihat bahwa karyawan memiliki tanggung jawab untuk membangun semangat dan motivasi diri sendiri. Selain itu, keluhan dan komplain yang minim juga menjadi faktor pendukung karena mencerminkan kepuasan dan kecocokan karyawan dengan pekerjaan mereka. Pendukung lainnya adalah pemantauan melalui *performance management system* (PMS) yang dilakukan oleh manajer. Hal ini memungkinkan manajer untuk melacak dan mengawasi perkembangan karyawan, yang dapat meningkatkan akuntabilitas dan motivasi. Dalam beberapa kasus, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memberikan ide-ide yang berguna juga menjadi faktor pendukung, karena ini memberikan rasa memiliki dan meningkatkan kolaborasi di tempat kerja.

Namun, terdapat beberapa faktor penghambat yang perlu diperhatikan. Beberapa narasumber menyebutkan bahwa kegiatan yang padat dan tuntutan kerja yang tinggi dapat menjadi penghambat, terutama ketika karyawan merasa terbebani oleh banyaknya tugas yang harus diselesaikan. Selain itu, terdapat risiko tak terduga seperti pandemi yang dapat mempengaruhi pemberian insentif atau penghargaan kepada karyawan. Hal ini dapat menurunkan motivasi jika karyawan merasa tidak diakui atau dihargai atas kontribusinya. Selanjutnya, faktor penghambat lainnya adalah keterbatasan waktu. Karyawan harus mengatur waktu kerja mereka dalam batas delapan jam sehari, sementara tugas-tugas tambahan seringkali muncul. Keterbatasan waktu ini dapat menjadi penghambat dalam memantau dan memotivasi karyawan. Selanjutnya, kurangnya kesadaran dari beberapa karyawan dalam menerapkan nilai-nilai perusahaan terkait visi dan strategi dapat menjadi penghambat dalam memotivasi mereka. Meskipun dilakukan pertemuan untuk memotivasi satu sama lain, kurangnya kesadaran terhadap nilai-nilai perusahaan dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan. Secara keseluruhan, pemantauan dan motivasi karyawan dapat didukung melalui semangat dan motivasi internal, keluhan yang minim, pemantauan melalui PMS, memberikan kesempatan bagi karyawan untuk berkontribusi, dan memberikan insentif atau penghargaan. Namun, perlu diatasi faktor penghambat seperti kepadatan kegiatan, risiko tak terduga, keterbatasan waktu, dan kurangnya kesadaran karyawan terhadap nilai-nilai perusahaan. Dengan memperhatikan faktor-faktor ini, perusahaan dapat menciptakan lingkungan kerja yang memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja terbaik dan mendukung pencapaian tujuan organisasi.

### **Strategi manajer/kepala unit terkait dalam menerapkan komunikasi langsung dengan karyawan**

Strategi manajer/kepala unit terkait dalam menerapkan komunikasi langsung dengan karyawan dapat dilakukan dengan beberapa strategi. Pertama-tama, penting untuk terjun langsung ke lapangan dan berinteraksi secara langsung dengan karyawan. Dengan melakukan pendekatan yang baik, santai, dan lembut, dapat membangun hubungan yang lebih dekat dengan karyawan dan memotivasi mereka secara personal. Selanjutnya, memberikan masukan yang konstruktif kepada karyawan juga merupakan langkah penting dalam memotivasi

mereka. Dengan memberikan saran dan arahan secara tepat, karyawan dapat meningkatkan kemampuan dan kinerja mereka. Menekankan pentingnya komunikasi yang terbuka dan mendengarkan masukan dari karyawan juga membantu menciptakan lingkungan yang berdaya dorong. Selain itu, penting untuk melibatkan manajer dalam menyelesaikan masalah atau tantangan yang dihadapi oleh karyawan. Melalui peran manajer sebagai perantara, masalah dapat diidentifikasi dan diatasi dengan lebih efektif. Hal ini juga mencerminkan pentingnya penyampaian dan pemahaman yang jelas antara manajemen dan karyawan. Dengan demikian, kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa melibatkan diri secara langsung dengan karyawan, memberikan masukan yang baik dan santai, serta melibatkan manajer dalam menyelesaikan masalah, merupakan pendekatan yang efektif dalam memantau dan memotivasi karyawan. Dengan menciptakan hubungan yang kuat, memberikan arahan yang konstruktif, dan melibatkan manajemen, perusahaan dapat mencapai tujuan motivasi karyawan dan meningkatkan kinerja secara keseluruhan.

### **Faktor pendukung dan penghambat dalam proses komunikasi langsung antara manajer/kepala unit dengan karyawan**

Terdapat beberapa faktor pendukung dan penghambat dalam proses komunikasi langsung antara manajer/kepala unit dengan karyawan. Faktor pendukung dalam komunikasi langsung antara manajer/kepala unit dengan karyawan termasuk ketersediaan waktu, meskipun terdapat keterbatasan waktu, disebutkan bahwa sejauh mungkin diusahakan ada waktu dalam seminggu untuk berkomunikasi dengan karyawan. Ini menunjukkan bahwa manajemen menyadari pentingnya komunikasi langsung dengan karyawan dan berusaha untuk mengalokasikan waktu yang cukup. Kemudian keterbukaan Terlibatnya manajer/kepala unit dalam komunikasi langsung mencerminkan keterbukaan dan keinginan untuk mendengarkan pandangan, masukan, dan masalah yang dihadapi oleh karyawan. Hal ini dapat menciptakan lingkungan yang transparan dan membangun hubungan yang lebih baik antara manajemen dan karyawan.

Namun, faktor penghambat yang disebutkan adalah keterbatasan waktu yang digunakan untuk berbincang. Meskipun diusahakan ada waktu dalam seminggu, keterbatasan waktu yang terbatas dapat membatasi interaksi dan menyulitkan komunikasi yang lebih mendalam antara manajer/kepala unit dan karyawan. Dalam situasi ini, penting bagi manajer/kepala unit untuk secara efektif menggunakan waktu yang tersedia dan memastikan komunikasi yang efisien dan produktif. Dengan demikian, kesimpulan yang dapat ditarik adalah bahwa ketersediaan waktu dan keterbukaan merupakan faktor pendukung dalam komunikasi langsung antara manajer/kepala unit dengan karyawan. Namun, keterbatasan waktu yang terbatas dapat menjadi faktor penghambat dalam menjalankan komunikasi yang lebih mendalam. Penting bagi manajer/kepala unit untuk mengelola waktu dengan efektif dan memastikan komunikasi yang efisien untuk memfasilitasi hubungan yang kuat dan saling pengertian antara manajemen dan karyawan.

### **KESIMPULAN**

Penerapan *Performance Management System* dalam perusahaan tersebut dilakukan melalui beberapa pendekatan dan sistem manajemen yang berbeda. Perusahaan memiliki *Performance Management System* (PMS) yang berfungsi sebagai alat untuk mengelola kinerja dan target karyawan dari berbagai tingkatan, mulai dari *officer* hingga *general manager*. PMS ini memadukan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan dengan nilai-nilai yang telah ditetapkan oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Seluruh karyawan memiliki akses ke sistem ini dan dapat membaca sendiri visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan yang terkelola oleh kantor pusat.

Penerapan *Performance Management System* dalam Program Manajemen Risiko di setiap unit merupakan langkah yang penting dalam mengidentifikasi dan mengelola risiko. Melalui identifikasi risiko, PMS dapat memetakan resiko-resiko yang ada dalam unit dan mengambil tindakan mitigasi yang sesuai. Tindakan pencegahan seperti perbaikan fasilitas yang rusak atau penempatan petugas yang siap membantu penumpang dapat dilakukan untuk mengurangi risiko yang ada. Pendukung dalam proses penerapan *belief system* termasuk adanya aplikasi yang memperlancar pekerjaan dan sistem yang dirancang dengan baik untuk memfasilitasi proses kerja. Selain itu, manajer dan human capital secara rutin mengingatkan nilai-nilai perusahaan kepada karyawan, dan perusahaan memberikan pelatihan serta kesempatan bagi karyawan untuk menerapkan nilai-nilai perusahaan dengan reward sebagai penghargaan. Faktor penghambat yang diidentifikasi termasuk kurangnya kompetensi, kecenderungan orang untuk berada dalam zona nyaman, kurangnya integrasi antara unit-unit yang berbeda, serta keterbatasan waktu dalam pelaksanaan pemberitahuan nilai-nilai perusahaan.

Saran terkait penerapan *Performance Management System* (PMS) pada Unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* di Bandar Udara Zainuddin Abdul Madjid Lombok dapat diberikan kepada Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan, perusahaan, dan peneliti selanjutnya sebagai berikut: Bagi Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan: Menyelenggarakan pelatihan atau *workshop* tentang PMS kepada mahasiswa yang berminat dalam bidang manajemen industri penerbangan. Hal ini akan membantu para mahasiswa memahami konsep dan praktik PMS yang relevan dengan industri penerbangan secara lebih mendalam. Bagi Perusahaan: Mengadakan pelatihan internal kepada karyawan terkait konsep, tujuan, dan manfaat PMS. Dalam pelatihan ini, karyawan dapat mempelajari bagaimana mengukur dan meningkatkan kinerja individual serta tim dalam Unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement*. Serta menerapkan siklus pengelolaan kinerja yang terdiri dari pengaturan tujuan, pengukuran kinerja, evaluasi, umpan balik, dan pengembangan karyawan. Proses ini harus dilakukan secara teratur dan berkelanjutan untuk memastikan peningkatan kinerja yang berkelanjutan. Bagi Peneliti Selanjutnya: Melakukan penelitian lebih lanjut tentang implementasi PMS pada industri penerbangan, khususnya di unit operasional bandara. Penelitian ini dapat melibatkan analisis data kuantitatif dan kualitatif untuk mengevaluasi efektivitas PMS dalam meningkatkan kinerja operasional dan kepuasan pelanggan. Saran-saran ini diharapkan dapat membantu Sekolah Tinggi Teknologi Kedirgantaraan, perusahaan, dan peneliti selanjutnya dalam mendukung dan meningkatkan penerapan *Performance Management System* pada Unit *Airport Operation Landside Terminal and Service Improvement* di Bandar Udara Zainuddin Abdul Madjid Lombok.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

- Aguinis, Herman & Tian, Jing Burgi. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond Performance management to the rescue. *Business Research Quarterly*. 24(3). 232-240
- Anwar, Muhammad Fahmi. (2018). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Prestasi Kerja melalui Kepuasan Kerja pada PT. Maju Jaya Gas Ponorogo. Fakultas Ekonomi. Universitas Islam Negeri Maulana Malik Ibrahim Malang
- Damayanti, Ria. dkk. (2018). Pengaruh keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pulau Lemon Manokwari. Prosiding Seminar Nasional manajemen dan Bisnis III. 351-365
- Elphiana. dkk. (2017). Pengaruh Keselamatan dan Kesehatan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Pertamina EP Asset 2 Prabumulih. *Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis dan Terapan*. 14(2). 103-118

- Elrehail, Hamzah et.al. (2020). High-performance work systems, psychological capital, and future time perspective: a cross-nations study. *European J. International Management. European J. International Management. X(Y). 1-31*
- Hansen, Allan. (2021). The purposes of performance management systems and processes: a cross-functional typology. *International Journal of Operations and Production Management. 1-45*
- Hernawati, Sri. (2017). *Metodologi Penelitian dalam Kuantitatif & Kualitatif*. Ponorogo: Forum Ilmiah
- Indonesia, K. P. (2023). Bandar Udara Internasional Zainuddin Abdul Madjid Lombok. Retrieved from Direktorat Jenderal Perhubungan Udara: <https://hubud.dephub.go.id/hubud/website/BandaraDetail.php?id=237>
- Kurniawan, Daniel. (2017). Evaluasi Sistem Penilaian Kinerja pada PT. Salam Sayang Bersama. *Agora. 5(3). 1-9*
- Mangipudi, Mruthyanjaya Rao et.al. (2020). Evolution of Performance Management Systems and The Impact On Organization's Approach: A Statistical Perspective. *International Journal of Management (IJM). 11(5). 935-947*
- Maryani, Edna et.al. (2020). Evaluasi Performance Management System untuk Pengukuran Kinerja Karyawan menggunakan KPI dengan Aplikasi Pro-Int (Studi kasus pada perusahaan telekomunikasi). *Journal Industrial Services. 5(2). 231-237*
- Nugroho, Bintang Karismacho & Artiawati. (2018). Intervensi Organisasi melalui Penyusunan Performance Management System berbasis Balanced Scorecard. *2(3). 242-252*
- Oyemomi. (2016). How knowledge sharing and business process contribute to organizational performance: Using the fsQCA approach. *Journal of Business Research. 1-26*
- Pratiwi, Putri & Fatah, Abdul. (2021). Pengaruh Keselamatan Kerja dan Lingkungan kErja terhadap Kinerja Karyawan bagian Kitchen Restoran Makanan. *Jurnal Inovasi dan Kreativitas. 1(1). 15-24.*
- Rauch & Hatak. (2016). A meta-analysis of different HR-enhancing practices and performance of small and medium-sized firms. *Journal of Business Venturing. 1-64*
- Rijali, A. (2018). Analisis Data Kualitatif. *Jurnal Alhadharah, Vol. 17 No. 33, 81-95.*
- Rohayani, Putri Retno & Noprisson, Handrie. (2019). Analisa Dan Perancangan Aplikasi Performance Management System Untuk Penilaian Kinerja Karyawan (Studi Kasus: PT Supra Primatama Nusantara). *Jurnal Ilmu Komputer dan Informatika. 2(4): 155-163*
- Sasmita, David & Hatane, Saarse Elsy. (2017). Pengaruh Management Control System terhadap Customer Oriented Measures Melalui Employee Oriented Measures sebagai Variabel Intervening. *Business Accounting Review. 5(1). 433-444*
- Sugiyono. (2016). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, Dan RnD*. Bandung: CV. Alfabeta
- Sulistiani, Lilis Sri et.al. (2021). An Analysis Of Performance Management System For Improving Local Government. *Journal of Humanities and Social Studies. 5(3). 304-310*
- Utami, Novi Dwi. (2017). Pengaruh Keselamatan dan Kerja terhadap Kinerja Karyawan melalui Lingkungan Kerja (Studi pada Divisi Industri PT. Barata Indonesia Gresik). *Jurnal Ilmu Manajemen. 5(1). 1-8*
- Wahyuni, Putu Mas Sri & Adnyana, I Putu Agus. (2022). Pengaruh Keselamatan Kerja, Sistem Kerja, dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Toko Jaya Raya Showroom Cabang Imam Bonjol. *Journal of Economics, Business and Accounting. 6(1). 289-300*
- Wisudhana, Eriesko Kusuma. (2021). Performance Management di YPAC Jakarta. *Journal of Management and Business Review. 18(2). 392-412*
-