

Analisis Praktik Monitoring Kinerja dan Perancangan Sistem Umpan Balik pada Divisi Engineering PT XYZ

Debora Maranata, Eva Hotnaidah Saragih*

Sekolah Tinggi Manajemen PPM

Jl. Menteng Raya No.9, Kb. Sirih, Kec. Menteng, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

evasaragih67@gmail.com

*Corresponding Author

Received: 21-11-2024 | Accepted: 25-09-2025 | Published: 31-04-2026

How to cite: Maranata, D., Saragih, E.H. (2026). Analisis praktik monitoring kinerja dan perancangan sistem umpan balik pada divisi engineering PT XYZ. *Journal of Emerging Business Management and Entrepreneurship Studies*, 6(1), 33-49. <https://doi.org/10.34149/jebmes.v6i1.174>



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

ABSTRAK

Penelitian ini menganalisis praktik monitoring kinerja pada Divisi Engineering PT XYZ dan menyusun rekomendasi perbaikannya. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Data dikumpulkan melalui studi dokumen perusahaan dan wawancara dengan perwakilan Divisi Human Capital serta Divisi Engineering; laporan magang digunakan sebagai dokumen pendukung. Praktik yang ditemukan kemudian dibandingkan dengan konsep manajemen kinerja untuk mengidentifikasi kesenjangan. Hasil analisis menunjukkan bahwa umpan balik melalui pertemuan one-on-one telah dikenal, tetapi pelaksanaannya belum seragam dan dokumentasinya belum diwajibkan. Dari 18 temuan awal, empat area diprioritaskan: mekanisme pemberian umpan balik, frekuensi monitoring, kecukupan sumber daya kerja, dan dokumentasi. Rekomendasi meliputi penguatan kompetensi atasan, penjadwalan umpan balik berkala, peninjauan dukungan kerja, dan pencatatan hasil monitoring. Jumlah dan kriteria pemilihan narasumber perlu dilengkapi berdasarkan catatan penelitian sebelum naskah dikirim.

Kata Kunci:

Divisi Engineering; manajemen kinerja; monitoring kinerja; one-on-one; sumber daya manusia; umpan balik

ABSTRACT

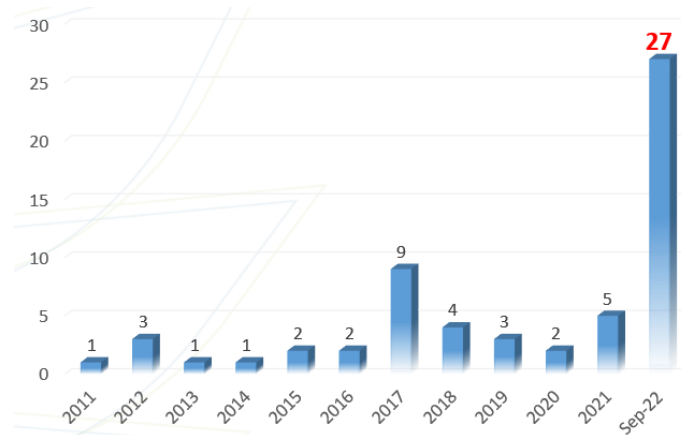
This study analyzes performance monitoring practices in the Engineering Division of PT XYZ and develops recommendations for improvement. It uses a qualitative descriptive approach. Data were collected through company document review and interviews with representatives of the Human Capital and Engineering divisions; an internship report was used as a supporting document. The identified practices were compared with performance management concepts to determine gaps. The findings indicate that one-on-one feedback is recognized, but its implementation is inconsistent and documentation is not mandatory. Four of the 18 initial findings were prioritized: feedback mechanisms, monitoring frequency, adequacy of work resources, and monitoring records. Recommendations include strengthening managers' feedback skills, scheduling regular feedback, reviewing work support, and recording monitoring outcomes. The number and selection criteria of interview participants should be completed from the original research records before submission.

Keywords:

Engineering division; feedback; one-on-one; performance management; performance monitoring; human resources

PENDAHULUAN

Pada 2022, sebanyak 27 pegawai Divisi Engineering PT XYZ mengundurkan diri hingga September. Angka tersebut merupakan jumlah tertinggi sejak 2011 menurut survei internal perusahaan (Hasil Survei Internal PT XYZ, 2022). Data ini menjadi konteks penelitian, tetapi tidak dengan sendirinya membuktikan bahwa praktik monitoring kinerja menyebabkan pengunduran diri.



Gambar 1. Jumlah Pegawai Divisi Engineering Resign

Sumber: Hasil Survei Internal PT XYZ (2022)

PT XYZ menyediakan jasa engineering services, dan Divisi Engineering berperan dalam penyediaan layanan tersebut. Temuan survei internal 2022 menunjukkan perlunya memahami faktor-faktor yang berkaitan dengan efektivitas kerja pegawai. Salah satu aspek yang dikaji dalam penelitian ini adalah praktik monitoring kinerja. Kajian awal atas dokumen perusahaan menghasilkan 18 indikasi kesenjangan yang selanjutnya ditelaah melalui wawancara. Dengan demikian, daftar kesenjangan tersebut diperlakukan sebagai temuan awal studi ini, bukan sebagai hasil penelitian terdahulu.

Penelitian ini menjawab tiga pertanyaan: (1) bagaimana praktik monitoring kinerja dijalankan di Divisi Engineering; (2) bagaimana praktik tersebut dibandingkan dengan konsep monitoring kinerja; dan (3) perbaikan apa yang dapat direkomendasikan berdasarkan kesenjangan yang terkonfirmasi. Tujuan penelitian adalah mendeskripsikan praktik, membandingkannya dengan konsep yang digunakan, dan menyusun rekomendasi yang sesuai dengan temuan. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada penerapan kebijakan manajemen kinerja perusahaan di Divisi Engineering, terutama pada tahap monitoring. Karena data empiris dikumpulkan pada satu divisi, hasilnya menggambarkan konteks unit tersebut dan tidak dapat langsung dianggap mewakili seluruh perusahaan.

Manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan dalam hal identifikasi penetapan tujuan atau hasil yang diharapkan dan proses perilaku yang diperlukan untuk pencapaian, pengukuran teknis pelaksanaan, dan pengembangan kinerja individu atau tim melalui kegiatan yang berkaitan dengan tujuan strategis Perusahaan (Aguinis, 2014:2). Manajemen kinerja memiliki integrasi vertikal, mulai dari visi dan

misi Perusahaan yang menjadi tujuan jangka panjang Perusahaan, kemudian diserap menjadi tujuan divisi, manajerial, hingga ke individu pegawai. Penerapan manajemen kinerja di Perusahaan memiliki berbagai tujuan, sebagai berikut:

1. Mengaitkan pekerjaan dan perilaku pegawai dengan visi, misi, nilai, dan sasaran bisnis Perusahaan, atau disebut dengan tujuan strategis.
2. Menyediakan data administrasi untuk digunakan dalam mengambil keputusan terkait manajemen SDM, misalnya program penghargaan berdasarkan kinerja (*performance related paid*), penempatan pegawai (promosi, demosi, mutasi, dan terminasi), dan tindakan pendisiplinan pegawai.
3. Menginformasikan kepada pegawai terkait pencapaian kinerja, agar dapat dievaluasi kesesuaiannya dengan yang Perusahaan harapkan.
4. Memfasilitasi pengembangan pegawai dengan pemberian pelatihan dan penugasan, yang menyesuaikan kekuatan dan kelemahan pegawai.
5. Memelihara atau mengoptimalkan manajemen Perusahaan melalui sajian informasi yang bermanfaat terkait perencanaan tenaga kerja dan evaluasi efektivitas pelaksanaan manajemen SDM. Erat kaitannya dengan efisiensi.
6. Menyajikan dokumentasi yang mendukung pengambilan keputusan dan kebutuhan legalitas SDM.

Berdasarkan teori dari Aguinis (2014:38-53), manajemen kinerja terdiri dari prasyarat dan sebanyak 5 tahapan dalam 1 tahun periode kerja yang merupakan siklus berulang, sebagai berikut:

1. Prasyarat Manajemen Kinerja (*Prerequisites*)
Perlu memiliki pengetahuan yang baik mengenai misi dan tujuan strategis dari Perusahaan dan unit, agar pegawai dapat berkontribusi secara efektif (integrasi vertikal).
2. Tahap Perencanaan Kinerja (*Performance Planning*)
Pada awal tahapan, superior dan subordinate perlu berdiskusi dan bersepakat tentang pekerjaan yang harus dikerjakan dan cara mengerjakannya. Tahap ini dilakukan pada awal program kerja atau awal tahun, namun penyusunannya biasanya sudah dapat dimulai menjelang akhir tahun sebelumnya. Diskusi perencanaan kinerja termasuk mempertimbangkan sasaran hasil dan perilaku yang diperlukan, serta rencana pengembangan.
3. Tahap Monitoring Kinerja (*Performance Monitoring*)
Pada tahap monitoring kinerja merupakan saatnya *superior* dan *subordinate* berkolaborasi mengimplementasikan perencanaan hasil, perilaku, dan *individual development plan (IDP)* yang telah disusun di tahap sebelumnya. Tahap ini dilakukan sepanjang program kerja satu tahun. Pada tahapan ini, *subordinate* (pegawai yang sedang dipantau kinerjanya) memiliki peran utama untuk proaktif menyiapkan segala keperluan terkait pelaksanaan (*execution*) kerja, sebagai berikut:
 - a. *Superior* dan *subordinate* berkomitmen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama.

- b. *Superior* rutin memberikan umpan balik kepada *subordinate* setiap penugasan selesai dan pembinaan kepada *subordinate* terkait pekerjaan ataupun keperluan lain yang dinilai perlu dibina. *Superior* dengan level manajer memiliki kompetensi wajib berupa kemampuan pembinaan. Selain itu, *subordinate* juga perlu berperan aktif dalam meminta umpan balik dan pembinaan dari *superior*. Umpan balik dan pembinaan ini dilakukan secara rutin sepanjang tahun, bukan hanya saat akhir tahun.
- c. *Subordinate* perlu berkomunikasi secara terbuka dan rutin kepada *superior*. *Subordinate* diharapkan proaktif mencari kesempatan berkomunikasi, meski di sela kesibukan *superior*.
- d. *Subordinate* perlu mengumpulkan dan membagikan atau melaporkan data kinerja secara rutin kepada *superior*.
- e. *Subordinate* perlu menyiapkan diri untuk tahapan tinjauan kinerja (tahap terakhir dari rangkaian proses manajemen kinerja). Data tinjauan kinerja dari rekan kerja dan customer/ client, perlu sembari disiapkan, agar jika ada kesalahan atau kinerja yang kurang baik, dapat segera diperbaiki, sebelum tahap akhir manajemen kinerja.

Selain peran *subordinate*, juga diperlukan tanggung jawab monitoring kerja dari *superior* (pegawai yang memiliki wewenang memantau kinerja), berkaitan dengan menanggapi kelima peran *subordinate* tersebut. Adapun peran *superior*, sebagai berikut:

- a. *Superior* harus mengamati dan mendokumentasikan kinerja *subordinate* sehari-hari, baik kinerja yang sudah baik ataupun yang masih kurang baik.
 - b. Rutin memperbarui perencanaan kinerja terkait sasaran hasil dan perilaku yang diharapkan, jika terjadi perubahan kebijakan atau sasaran strategis Perusahaan agar tetap sejalan.
 - c. Rutin memberikan umpan balik dan pembinaan sehari-hari.
 - d. *Superior* perlu menyiapkan atau memastikan sumber daya (fasilitas, dana, waktu, dsb) yang memadai dan kesempatan pengembangan diri bagi *subordinate*, misalnya berupa pelatihan dan penugasan khusus.
 - e. *Superior* perlu memberi tahu *subordinate* bahwa kinerjanya selama ini diperhatikan. Jika kinerja sudah baik, *superior* perlu menguatkan tekad *subordinate* agar pencapaian tersebut dipertahankan, dan sebagai kejelasan bagi *subordinate* bahwa perilakunya sudah tepat dan ada kemajuan menuju sasaran hasil yang diharapkan. Jika kinerjanya buruk, *superior* perlu membantu *subordinate* terkait cara atau solusi untuk memperbaikinya.
4. Tahap Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

Pada tahap ini, superior dan subordinate bersama-sama mengevaluasi perkembangan perilaku yang sudah ditampilkan dan hasil yang sudah dicapai. Tahap ini dilakukan pada akhir program kerja atau akhir tahun. Sumber informasi penilaian juga dapat berasal dari pihak lain, misalnya rekan kerja dan

subordinate pegawai yang sedang dinilai. Namun, informasi utama umumnya bersumber dari superior langsung. Evaluasi kinerja dengan pemberian umpan balik, sebaiknya dilakukan setiap 3 bulan sekali (kuartal). Setiap kuartal karyawan menerima ringkasan komentar dan contoh spesifik tentang kinerjanya (Aguinis, 2014:147). Pemberian umpan balik yang efektif harus memperhatikan faktor privasi, diberikan tepat waktu, konsisten, frekuensi rutin, dan objektif.

5. Tahap Tinjauan Kinerja (*Performance Review*)

Tahap ini merupakan ringkasan dari pencapaian hasil dan perilaku *subordinate*. Tahap ini dilakukan pada akhir tahun dan merupakan umpan balik final yang diberikan superior. Superior atau para pihak yang terlibat memberikan umpan balik, perlu dibekali dengan pelatihan tata krama atau gaya pemberian umpan balik yang efektif.

6. Tahap Pembaruan dan Kontrak Ulang Kinerja (*Performance Renewal and Recontracting*)

Pada tahap ini, berdasarkan pertimbangan dari data semua tahapan sebelumnya, dapat dilakukan pembaruan KSA dan kompetensi jika dibutuhkan. Selain itu, sasaran atau tujuan (hasil dan perilaku) juga akan disesuaikan berdasarkan pencapaian sebelumnya, agar lebih realistis. Bagi pegawai dengan status kerja PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) atau pegawai tidak tetap, akan dilakukan evaluasi kontrak kerja.

Penelitian ini membahas monitoring kinerja lebih mendalam. Melalui penerapan monitoring kinerja, kendala atau hambatan yang mungkin saja muncul sepanjang sistem manajemen kinerja berlangsung, dapat segera teratasi, sehingga tidak menumpuk dan tidak mengacaukan sistem manajemen kinerja pada akhir periode. Superior memegang peranan penting dalam proses ini. Superior perlu memahami sudut pandang *subordinate*, mengantisipasi potensi hambatan dan sikap defensif, dan membuat rencana kolaboratif (Aguinis, 2014:209). Kurangnya monitoring oleh superior terhadap kerja tim, dapat mengakibatkan jadwal kerja tidak terpenuhi, kualitas memburuk, keterlambatan kehadiran karyawan, dan perilaku umum memburuk (Carnegie & Associates, Terjemahan Imelda, 2019:5). Superior perlu membuat perencanaan komunikasi. Oleh karena itu, rencana komunikasi yang tepat perlu diterapkan dalam tim kerja, karena komunikasi efektif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Suhendro dkk, 2022:3).

Seringkali superior enggan untuk menegur subordinate secara langsung, sehingga meminta bantuan perantara dari Divisi Human Capital. Menurut Suryanto (2019:108), ini pun sudah merupakan bentuk komunikasi, yaitu komunikasi tanpa kata. Komunikasi tanpa kata berupa sikap superior yang enggan menegur subordinate secara langsung, berpotensi menimbulkan berbagai asumsi dari *subordinate*. Rasa kesal, beragam pertanyaan mengapa harus melalui perantara, akan muncul pada benak subordinate. Superior perlu memahami bahwa tanpa adanya komunikasi yang intens dengan subordinate, dapat berefek pada kerenggangan hubungan dan banyak kesalahpahaman karena masing-masing pihak saling berasumsi. Apapun cara komunikasi yang digunakan, termasuk sikap dingin atau kaku, enggan berkomunikasi, melipat

tangan, menyilangkan kaki, ataupun mengangkat tangan, itu sudah termasuk bentuk komunikasi. Komunikasi visual berupa bahasa tubuh sangat berperan besar terhadap efektivitas komunikasi, yaitu menentukan 55%, sedangkan komunikasi vokal berupa intonasi dan volume suara menentukan 38%, dan komunikasi verbal berupa kata-kata merupakan yang paling sedikit menentukan efektivitas komunikasi, yaitu hanya 7%. Prinsip komunikasi efektif 7%-38%-55% ini disebut dengan elemen “3V” (Mehrabian dalam Suryanto, 2019: 109). Besarnya pengaruh komunikasi nonverbal melalui sikap kepemimpinan, seharusnya membuat superior lebih berhati-hati dalam bersikap dan sebaiknya lebih bersungguh-sungguh menggunakan setiap kesempatan untuk menyampaikan pesan yang terencana dan terarah (Suryanto, 2019:110).

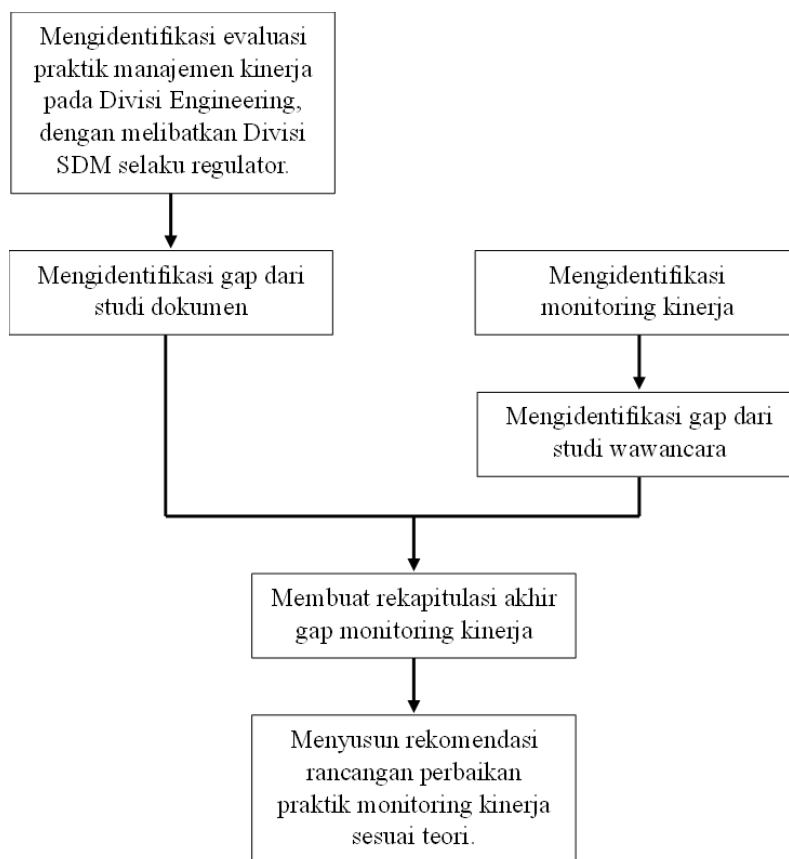
Komunikasi memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Sitti Nurrachmah (2021:11-13), disimpulkan bahwa *personal feedback* dan *relation with supervisor* yang merupakan bagian dari dimensi kepuasan komunikasi, berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja. Personal feedback penting untuk segera diberikan karena karyawan memiliki keingintahuan terhadap evaluasi dan penilaian kinerja. Melalui *personal feedback*, *subordinate* dapat mengetahui kriteria penilaian dari superior dan perannya bagi tujuan strategis Perusahaan. Relation with supervisor menggambarkan peran penting superior dalam memberikan pemahaman dan pedoman bagi subordinate. *Personal feedback* dan relation with supervisor dapat dilakukan atau diterapkan melalui kegiatan pemberian umpan balik dalam monitoring kinerja.

Umpan balik dapat berupa verbal maupun nonverbal (Aurellia dalam Detik.com, 2022). Efektivitas umpan balik ditentukan oleh cara penyampaian yang digunakan oleh pemberi umpan balik, agar didengarkan dan dimanfaatkan dengan baik oleh karyawan (Minor, 2003:47). Umpan balik berupa apresiasi (positif) dapat diberikan di depan umum maupun personal, sedangkan umpan balik berupa teguran atau kritik (negatif), sebaiknya diberikan secara personal. Umpan balik yang diberikan secara personal selain untuk tujuan apresiasi maupun kritik, juga dapat diberikan untuk tujuan pembinaan (coaching) maupun pembimbingan (counseling). Umpan balik yang diberikan secara personal atau pertemuan satu-satu antara superior dan subordinate, umumnya dikenal dengan istilah one-on-one.

Bukti empiris terbaru menempatkan umpan balik sebagai proses dua arah: karyawan menggunakan umpan balik untuk memahami tuntutan pekerjaan dan menentukan langkah perbaikan, sedangkan lingkungan kerja dan keterbukaan atasan turut membentuk kemauan karyawan untuk mencari masukan. Meta-analisis menunjukkan orientasi terhadap umpan balik berkaitan positif dengan kinerja, kepuasan kerja, dan perilaku mencari umpan balik; tinjauan longitudinal juga menekankan peran sumber daya kerja dalam mendorong perilaku mencari umpan balik (Bălăceanu et al., 2021; Katz et al., 2023). Penelitian lain mengaitkan pencarian umpan balik dengan pemaknaan kerja dan inisiatif personal yang mendukung kinerja (Ma et al., 2023).

Umpan balik yang berorientasi pada pengembangan dapat membantu karyawan memahami cara meningkatkan pekerjaan, bukan hanya menerima penilaian akhir. Studi menemukan hubungan umpan balik pengembangan atasan dengan pembelajaran kerja, job crafting, dan kinerja peran; umpan balik positif atasan juga berkaitan dengan kinerja tugas maupun kinerja ekstra-peran. Namun, respons karyawan dan orientasi mereka terhadap umpan balik ikut menentukan hasil tersebut (Su & Xiao, 2022; Wang & Zhang, 2022; Guo et al., 2023; Hu et al., 2024; Su & Jiang, 2023; Wondim et al., 2021).

Frekuensi saja tidak menjamin efektivitas umpan balik. Kajian tentang fungsi dan bentuk umpan balik menekankan pentingnya tujuan, isi, sumber, serta cara penyampaian yang sesuai. Studi pada pekerja operasional menemukan bahwa dampak umpan balik berbeda menurut jenis informasi yang diberikan, sedangkan eksperimen tentang umpan balik berkelanjutan menunjukkan bahwa sumber yang dimediasi manusia dan umpan balik kualitatif dapat mendukung kinerja, motivasi, serta keterlibatan. Eksperimen lapangan lain juga menunjukkan bahwa isi informasi kinerja memengaruhi bagaimana karyawan menyesuaikan upayanya (Awaysheh et al., 2023; Giamos et al., 2024; Johnson et al., 2023; Marodin et al., 2023).



Gambar 2. Kerangka Analisis
Sumber: Olahan Data Peneliti

Hubungan antara sistem manajemen kinerja dan hasil kerja juga dipengaruhi oleh bagaimana karyawan menerima umpan balik dan dukungan yang diberikan atasannya. Reaksi terhadap umpan balik memediasi hubungan sistem manajemen kinerja dengan kepuasan kerja dan relasi atasan–bawahan. Dukungan atasan berhubungan dengan kinerja, sementara kualitas supervisi dan kepuasan terhadap penilaian kinerja berkaitan dengan niat untuk bertahan. Temuan ini mendukung perlunya mekanisme umpan balik yang teratur, dialogis, dan disertai tindak lanjut sumber daya, dengan tetap mempertimbangkan konteks masing-masing studi (Boakye et al., 2023; Cesário et al., 2023; Talukder & Galang, 2021). Kerangka analisis penelitian menghubungkan kebijakan dan konsep monitoring kinerja dengan praktik yang dijelaskan dalam dokumen dan wawancara. Perbandingan tersebut digunakan untuk menyusun temuan kesenjangan, menentukan prioritas, dan merumuskan rekomendasi. Kerangka ini ditampilkan pada Gambar 2.

METODE RISET

Tabel 1. Data, Metode, dan Sumber Pengumpulan

No.	Data	Metode	Sumber Pengumpulan
1	Konsep teori manajemen kinerja	Studi Dokumen	Buku Performance Management (Herman Aguinis, 2014)
2	Contoh skripsi manajemen kinerja		Repositori Universitas
3	Materi manajemen kinerja		
4	Jenis penelitian terapan SK Universitas		
5	Kebutuhan dasar manusia atas penghargaan diri	Studi Dokumen	Buku Motivation and Personality (A. H. Maslow, 1954)
6	Teori Analisis Baris		Buku Grounded Theory (Goulding, 2002)
7	Sejarah, visi, misi, strategi, prestasi Perusahaan		Website resmi Perusahaan
8	Produk dan jasa Perusahaan		
9	Ruang lingkup bisnis		Presentasi intern onboarding
10	Evaluasi Praktik Manajemen Kinerja Pada Divisi Engineering PT XYZ.		Laporan magang Debora Maranata, 2024.
11	Struktur organisasi Divisi Human Capital		Divisi Human Capital
12	Logo Perusahaan		
13	Prosedur bisnis manajemen kinerja pegawai	Wawancara	
14	Aplikasi pembagian tugas unit (Microsoft Planner)		
15	Struktur organisasi Divisi Engineering		Divisi Engineering
16	Code of conduct Perusahaan		Divisi Human Capital
17	Sistem Manajemen Kinerja		Presentasi <i>training</i> manager baru
18	Ketentuan melakukan One on One		Presentasi sosialisasi PMS
19	Proses bisnis Divisi Human Capital		Divisi Human Capital
20	Sistem manajemen kinerja		
21	Implementasi monitoring kinerja, kendala, dan solusi yang diberikan Divisi Human Capital.		
22	Proses bisnis Divisi Engineering		Divisi Engineering

Penelitian ini merupakan penelitian terapan dengan pendekatan kualitatif deskriptif. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan perwakilan Divisi Human Capital dan Divisi Engineering. Dokumen

perusahaan dan laporan magang peneliti digunakan sebagai data pendukung untuk menelusuri konteks serta praktik yang diteliti; laporan magang diperlakukan sebagai dokumen, bukan sebagai data primer yang berdiri sendiri. Naskah sumber belum mencantumkan jumlah narasumber, jabatan atau kriteria pemilihannya, maupun prosedur penentuan kecukupan informasi. Rincian tersebut harus dilengkapi dari catatan penelitian. Observasi disebut dalam naskah sumber, tetapi prosedur dan hasilnya belum dijelaskan; keterangan observasi perlu dipertahankan hanya jika didukung catatan lapangan.

Data dikumpulkan melalui studi pustaka, studi dokumen, dan wawancara. Studi pustaka digunakan untuk menyusun konsep pembandingan. Studi dokumen mencakup dokumen kebijakan dan praktik manajemen kinerja yang relevan. Wawancara dilakukan kepada perwakilan Divisi Human Capital dan Divisi Engineering untuk memperoleh keterangan tentang kebijakan, pelaksanaan, kendala, serta tindak lanjut monitoring kinerja.

Pemilihan dokumen didasarkan pada relevansinya dengan kebijakan dan pelaksanaan monitoring kinerja. Laporan magang digunakan sebagai bahan penelusuran dan konteks, sedangkan data wawancara berasal dari narasumber. Rincian karakteristik narasumber, jumlahnya, dan panduan pertanyaan perlu ditambahkan dari dokumen penelitian asli agar proses pengumpulan data dapat dinilai dan direplikasi.

Analisis dilakukan dengan membandingkan konsep monitoring kinerja dengan bukti yang tersedia dari dokumen dan wawancara. Temuan awal dikelompokkan menurut topik, dikonfirmasi lintas sumber sejauh memungkinkan, lalu diprioritaskan berdasarkan relevansi terhadap fokus penelitian dan dukungan bukti. Rincian kriteria prioritas perlu dijelaskan secara eksplisit pada tabel hasil.

Dokumen pustaka dan perusahaan ditelaah untuk merumuskan aspek yang diharapkan dalam monitoring kinerja, seperti komunikasi berkala, umpan balik, dukungan sumber daya, dan pencatatan. Aspek tersebut menjadi kerangka pembandingan terhadap praktik yang ditemukan. Hanya dokumen yang relevan dengan fokus penelitian yang sebaiknya disajikan dalam tabel metode. Transkrip wawancara dianalisis secara bertahap dengan membaca data, memberi kode pada pernyataan yang relevan, mengelompokkan kode ke dalam tema, dan membandingkan tema dengan konsep serta bukti dokumen.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Identifikasi evaluasi praktik manajemen kinerja di divisi engineering PT XYZ

Penelitian berfokus pada Divisi Engineering karena survei internal 2022 mencatat peningkatan pengunduran diri dan isu efektivitas pegawai pada unit tersebut. Pemilihan ini bersifat kontekstual; hasil tidak dimaksudkan untuk mewakili seluruh unit PT XYZ. Pengunduran diri menjadi latar masalah, sementara penelitian secara khusus mengkaji praktik monitoring kinerja dan tidak menguji hubungan sebab-akibat antara monitoring dan turnover. Bagian ini menyajikan hasil telaah dokumen dan wawancara

yang relevan dengan pertanyaan penelitian. Uraian tentang desain dan metode telah dijelaskan pada bagian Metode Riset; pada bagian hasil, fokus diberikan pada bukti, perbandingan, serta interpretasi temuan.

Hasil identifikasi gap studi dokumen

Tiga kelompok dokumen perusahaan digunakan untuk mengidentifikasi indikasi kesenjangan: survei efektivitas pegawai 2022, materi Performance Management System (PMS), dan timeframe PMS. Laporan magang menjadi sumber penelusuran temuan awal, sedangkan dokumen-dokumen tersebut menjadi bahan yang ditelaah dalam penelitian ini. Karena itu, 18 butir pada Tabel 2 merupakan indikasi awal dari studi dokumen yang perlu dibaca bersama bukti wawancara dan bukan seluruhnya kesenjangan yang telah terkonfirmasi.

1. Studi dokumen 1 terhadap hasil Survei Efektivitas Pegawai Divisi Engineering Tahun 2022.

Survei Efektivitas Pegawai diadakan oleh Divisi Human Capital pada tahun 2022. Survei ini merupakan survei rutin yang dilakukan oleh Divisi Human Capital per 2 tahun sekali, kepada seluruh pegawai di PT XYZ. Survei terdiri dari 49 pernyataan. Oleh karena adanya fenomena resign pada tahun 2022 di Divisi Engineering, maka Divisi Engineering ditetapkan sebagai objek penelitian, guna mencegah fenomena tersebut terulang kembali. 49 pernyataan survei tersebut telah dikonversi berdasarkan tahapan manajemen kinerja, yaitu: prerequisites (tahap ke-0), performance planning (tahap ke-1), performance monitoring (tahap ke-2), performance appraisal (tahap ke-3), performance review (tahap ke-4), dan performance renewal and recontracting (tahap ke-5). Hasil konversi kemudian dibuatkan rekapitulasi berdasarkan kategori hasil survei (clear strength, moderate strength, warning sign, red flag, atau undecided voters).

Pada rekapitulasi hasil konversi diperoleh kesimpulan bahwa tahap ke-2 manajemen kinerja merupakan tahapan yang paling memerlukan rekomendasi tindak lanjut, sehubungan dengan sebanyak 16 dari 49 pertanyaan terkait monitoring kinerja atau besar persentasenya dalam survei sebesar 33%. 15 pertanyaan masuk kategori hasil “red flag” dan 1 pertanyaan masuk kategori “warning sign”. 16 pertanyaan terkait monitoring kinerja kemudian dilakukan perbandingan praktik dari data kategori hasil dengan teori untuk menentukan kesesuaian dan/ atau kesenjangan. Hasil studi ditemukan bahwa 16 pertanyaan tersebut semuanya adalah kesenjangan (gap).

2. Studi dokumen 2 terhadap panduan *Performance Management System (PMS)*.

Divisi Human Capital memiliki program manajemen kinerja yang dinamakan *Performance Management System (PMS)*. PMS ini berlaku bagi seluruh pegawai. PMS terdiri dari tahap goal setting atau dinamakan *Individual Performance Planning (IPP)*, yang mulai disusun sejak akhir tahun (menjelang awal tahun). Kemudian *goal tracking* atau dinamakan *Individual Performance Tracking (IPT)*, yang dilakukan setiap saat sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. IPT merupakan bagian dari monitoring kinerja. Pada pertengahan tahun akan dilakukan evaluasi kinerja, yang

dinamakan *Individual Performance Review Mid-Year (IPR Mid-Year)*, untuk mengetahui pembaruan kinerja dan belum dilakukan penilaian kinerja pegawai pada tahapan ini. Lalu pada akhir tahun, akan diadakan *IPR End-Year* untuk menilai kinerja pegawai sepanjang tahun dan menentukan apresiasi pegawai.

Mekanisme monitoring kinerja yang digunakan dalam pemberian umpan balik berupa komunikasi dua arah atau yang dinamakan *One on One*. *One on One* menggunakan pendekatan coaching dan counseling. Pada presentasi sosialisasi PMS dijelaskan bahwa *One on One* digunakan untuk menangani gejala masalah kinerja. Studi dilakukan dengan membandingkan materi panduan PMS dengan teori manajemen kinerja. Hasil studi ditemukan 1 gap.

3. Studi dokumen 3 terhadap *Timeframe PMS*.

PMS merupakan sistem yang masih dalam tahap pengembangan. Dokumentasi timeframe mulai dilengkapi pada tahun 2023, meskipun pada tahun 2022 *timeframe* serupa juga telah dilaksanakan. Monitoring kinerja berupa *One on One* dilakukan setelah *IPR End-Year*, yaitu pada kuartal pertama. *One on One* melibatkan superior dan subordinate. Namun, berbeda dengan tahapan manajemen kinerja lainnya, belum ada ketentuan khusus atau kewajiban melakukan dokumentasi terkait pelaksanaan monitoring kinerja. Studi dilakukan dengan membandingkan *timeframe PMS* dengan teori manajemen kinerja. Hasil studi ditemukan 1 gap.

Rekapitulasi Temuan Gap Studi Dokumen

Tabel 2. Rekapitulasi Temuan Gap

No.	Daftar Temuan Gap	Sumber Analisis
1	Atasan kurang memberikan mentoring kepada bawahan.	Studi Dokumen 1
2	Tingkat kepercayaan pegawai terhadap BOD masih kurang.	
3	Komunikasi terhadap pegawai masih kurang terbuka dan kurang jujur.	
4	Pegawai kurang dihargai sebagai individu.	
5	Pegawai kurang diberikan pengakuan/ apresiasi terkait kinerja.	
6	Atasan kurang memberikan bimbingan pengembangan diri terhadap bawahan.	
7	Masih ada halangan di tempat kerja untuk melakukan pekerjaan dengan baik.	
8	Pegawai kurang memiliki wewenang cukup untuk bekerja efektif.	
9	Pegawai kurang memiliki informasi cukup untuk bekerja dengan baik.	
10	SDM di unit kerja masih belum cukup.	
11	Fasilitas kerja masih belum cukup.	
12	Perusahaan masih kurang menyediakan pelatihan yang mendukung pekerjaan dengan baik.	
13	Pegawai baru masih kurang mendapatkan pelatihan yang mendukung pekerjaan dengan baik.	
14	Pegawai kurang memiliki cukup waktu untuk mengikuti pelatihan terkait pekerjaan.	
15	PT XYZ belum mendukung dengan optimal terkait kerja sama, berbagi ide, dan sumber daya.	
16	Dukungan antar unit terkait belum optimal.	Studi Dokumen 2
17	Umpan balik hanya berfokus pada masalah kinerja.	
18	Belum ada ketentuan khusus atau kewajiban melakukan dokumentasi terkait pelaksanaan monitoring kinerja.	Studi Dokumen 3

Studi dokumen menghasilkan 18 indikasi kesenjangan (Tabel 2). Tabel tersebut merangkum isu yang muncul dari survei, materi PMS, dan timeframe PMS. Indikasi dari survei mencerminkan persepsi responden terhadap kondisi kerja dan dukungan; butir dari dokumen PMS menggambarkan ketentuan atau praktik yang tercatat. Kategori “red flag” dan tingkat prioritas hanya dapat ditetapkan bila kriteria serta bukti pendukungnya dijelaskan. Tabel perlu dilengkapi kolom kategori, bukti atau kutipan sumber, dan status konfirmasi melalui wawancara.

Identifikasi Monitoring Kinerja di Divisi Engineering di PT XYZ

Wawancara dilakukan untuk mengonfirmasi dan memberi konteks pada indikasi hasil studi dokumen. Hasil berikut dirangkum menurut sumber informasi. Karena naskah belum melaporkan jumlah narasumber dan prosedur pemilihannya, informasi tersebut perlu ditambahkan agar pembaca dapat menilai cakupan bukti.

Hasil Identifikasi Gap Studi Wawancara

Pada wawancara dengan Divisi Human Capital selaku regulator kebijakan monitoring kinerja, didapatkan hasil, yaitu:

1. Superior di Divisi Engineering kurang aktif memberikan umpan balik kepada pegawai, karena kurangnya kesiapan beberapa superior untuk memimpin tim, yang berdampak terhadap demotivasi pegawai. Demotivasi pegawai menjadi salah satu faktor yang menyebabkan fenomena resign di Divisi Engineering pada tahun 2022.
2. Divisi Human Capital memberikan solusi dengan menyediakan kolom pesan di sistem internal Perusahaan, sebagai wadah komunikasi. Hal ini guna memfasilitasi pegawai untuk melaporkan progres pekerjaan dan diharapkan dapat dilakukan monitoring kinerja oleh superior. Namun, masih kurang aktif digunakan. Selain itu, Divisi Human Capital juga menyarankan sosialisasi kepada pegawai agar lebih proaktif meminta monitoring dari superior. Penyebab proses monitoring kurang dilakukan dengan optimal di Divisi Engineering karena kendala terkait prioritas pekerjaan, karakter superior, dan keaktifan pegawai.
3. Proses monitoring kinerja berupa coaching dilakukan melalui One on One, namun tidak ada kewajiban atau ketentuan terkait pelaksanaan ataupun pendokumentasiannya.
4. Oleh karena itu, diperlukan rekomendasi perbaikan terkait monitoring kinerja.

Kemudian, dilakukan konfirmasi kepada Divisi Engineering selaku pelaksana kebijakan monitoring kinerja dan objek penelitian, didapatkan hasil, yaitu:

1. Atasan harus melakukan one-on-one dengan subordinate untuk menginformasikan kinerja subordinate. Namun, belum semua manajer melakukan one-on-one, mungkin karena banyaknya tuntutan pekerjaan operasional.

2. Monthly one-on-one perlu dilakukan agar pegawai dapat mengetahui pertimbangan penilaian kinerja, sehubungan tuntutan transparansi.
3. Selama pandemi, tidak ada dana khusus untuk program pengembangan, karena kondisi ekonomi Perusahaan saat itu. Sedangkan sebelum pandemi, program pengembangan rutin diadakan. Oleh karena itu, pada tahun 2022 banyak pegawai *resign* pun mungkin karena tidak adanya program pengembangan tersebut.
4. Kemampuan superior dalam memberikan umpan balik belum terstandardisasi. Level manajer perlu diberikan pelatihan rutin mengenai cara umpan balik yang efektif.
5. *One-on-one* merupakan KPI wajib masing-masing pegawai. Jadi one on one bukan hanya bagi pegawai yang bermasalah atau secara kinerja kurang, tapi seharusnya menyeluruh.
6. Dokumentasi one-on-one perlu sebagai bukti bahwa telah dilakukan one-on-one, yang dapat digunakan untuk balancing tinjauan penilaian di akhir program agar terhindar dari penilaian subjektif.

Perbandingan dokumen dan wawancara mengarahkan analisis pada empat area prioritas: mekanisme pemberian umpan balik, frekuensi monitoring, kecukupan sumber daya, dan dokumentasi. Area tersebut merupakan sintesis temuan pada Divisi Engineering. Sebelum menyebutnya sebagai prioritas final, naskah perlu menyajikan kriteria prioritas dan menunjukkan bukti yang menghubungkan setiap area dengan sumber dokumen maupun wawancara.

Tujuan *training* untuk membangun awareness *superior* terkait pentingnya komunikasi efektif dalam tim, melalui pemberian umpan balik yang konstruktif. Tujuan penggunaan aplikasi penugasan, agar *superior* dapat mengingat dengan jelas apa saja penugasan yang ia berikan, kepada siapa, berapa lama penugasan, dan serumit atau seberat apa bobot penugasan tersebut. Selain itu, antar anggota tim, dapat saling mengetahui beban kerja masing-masing, sehingga diharapkan terwujudnya keseimbangan beban kerja dan sinergi tim yang lebih baik. Indikator keberhasilan *training*, yaitu: *One on One* diberikan kepada seluruh pegawai, penyampaian umpan balik konstruktif, dan peningkatan efektivitas pegawai pada hasil survei periode berikutnya. Indikator keberhasilan penggunaan aplikasi penugasan, beban kerja *subordinate* dipahami oleh *superior* dan rekan kerja, sehingga beban kerja dalam tim seimbang. *Superior* lebih menyadari kebutuhan pengembangan diri *subordinate*, berupa pelatihan atau penugasan khusus. Terbangun dukungan dalam atau antar tim. Peningkatan efektivitas pegawai pada survei berikutnya. Kedua, perbaikan periode monitoring kinerja. Umpan balik nonformal atau lisan, sebaiknya diberikan segera setelah pekerjaan selesai. Umpan balik formal, sebaiknya diberikan minimal setiap 3 bulan sekali (Aguinis, 2014:147). Monitoring kinerja sebaiknya menjadi *mandatory* di *PMS*. Ketiga, perbaikan sumber daya pekerjaan. *Superior* perlu memastikan atau mencari solusi agar timnya memiliki sumber daya (fasilitas sesuai standar kebutuhan pekerjaan, informasi terkait pekerjaan, jumlah SDM di unit kerja, dana, dan

waktu) yang cukup (Aguinis, 2014:48). Melalui penambahan Human Capital, beban kerja dapat dibagi. Banyaknya pegawai Divisi Engineering yang resign pada tahun 2022, mengakibatkan banyak unit yang kekurangan pegawai, sehingga memberatkan pegawai yang tersisa. Namun, jika Perusahaan masih terkendala untuk menambah pegawai baru, alternatifnya adalah mengoptimalkan kinerja magang. *Superior* perlu membuat *activity plan* untuk magang dan menyesuaikan dengan wewenang, minat, dan kesanggupan yang bersangkutan. Tujuannya untuk menunjang pekerjaan dan pengembangan diri pegawai dengan efektif. Selain itu, program magang lebih terencana. Keempat, pembuatan dokumentasi monitoring kinerja (Aguinis, 2014:178). Bentuk dokumentasi, yaitu foto saat melakukan *One on One* dan *screenshot* aplikasi penugasan. Tujuan dokumentasi, yaitu sebagai dasar monitoring berikutnya dan sebagai bukti bahwa kinerja pegawai diperhatikan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa praktik monitoring kinerja di Divisi Engineering telah mengenal komunikasi one-on-one, tetapi pelaksanaannya belum seragam dan belum didukung kewajiban dokumentasi yang jelas. Dibandingkan dengan konsep yang digunakan, temuan mengarah pada empat area yang perlu diperbaiki: mekanisme umpan balik, frekuensi monitoring, dukungan sumber daya, dan dokumentasi. Berdasarkan temuan tersebut, rekomendasi yang diajukan meliputi penguatan keterampilan atasan dalam memberi umpan balik, penjadwalan percakapan monitoring secara berkala, peninjauan kecukupan sumber daya dan pembagian beban kerja, serta pencatatan ringkas hasil pertemuan dan tindak lanjutnya. Implikasi praktisnya adalah Divisi Engineering dan Divisi Human Capital dapat menggunakan empat area tersebut sebagai bahan peninjauan pelaksanaan PMS. Rekomendasi ini merupakan usulan untuk ditelaah dan tidak membuktikan bahwa perubahan tersebut akan menurunkan angka pengunduran diri.

Penelitian ini terbatas pada satu divisi, mengandalkan dokumen yang tersedia dan wawancara dengan perwakilan fungsi terkait, serta dibatasi oleh ketersediaan waktu narasumber dan peneliti. Naskah sumber belum menjelaskan jumlah dan kriteria pemilihan narasumber secara memadai. Oleh sebab itu, temuan tidak dapat digeneralisasi ke seluruh perusahaan dan hubungan kausal dengan pengunduran diri tidak dapat disimpulkan. Penelitian berikutnya disarankan melibatkan beberapa unit atau tingkat perusahaan, melaporkan karakteristik dan pemilihan narasumber secara transparan, memperluas bukti lapangan, serta mengevaluasi pelaksanaan rekomendasi dalam periode tertentu.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, Herman. (2014). *Performance Management* (edisi ketiga). Amerika Serikat: Pearson.
- Ariefa, Sharfina. (2020). *Tesis Rancangan Strategi dan Implementasi Talent Engagement di PT. Citilink Indonesia*. PPM Manajemen.
- Aurellia, Anindyadevi. (2022, 28 Juli). *Feedback adalah: Kenali Contoh dan Cara Penyampaian*nya.
- Awaysheh, A., Bonet, R., & Ortega, J. (2023). Performance feedback and productivity: Evidence from a field experiment. *Production and Operations Management*, 32(1), 98–115. <https://doi.org/10.1111/poms.13827>
- Badan Pengembangan dan Pembinaan Bahasa KEMDIKBUD. Diakses tanggal 5 September 2023. “Kinerja”. <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/kinerja>.
- Bălăceanu, A., Virgă, D., & Maricuțoiu, L. (2021). Feedback-seeking behavior in organizations: A meta-analysis and systematical review of longitudinal studies. *The Spanish Journal of Psychology*, 24, Article e48. <https://doi.org/10.1017/SJP.2021.45>
- Boakye, K. G., Opoku, S. T., & Apenteng, B. (2023). Linking quality supervisory support to turnover intentions among rural healthcare professionals: The mediating role of performance appraisal satisfaction and moderating role of perceived organizational support. *Quality Management Journal*. <https://doi.org/10.1080/10686967.2023.2245090>
- Carnegie, Dale & Associates, Inc. (2019). *Sukses Memimpin*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Cesário, F., Rodrigues, A., Castanheira, F., & Sabino, A. (2023). The role of reaction to feedback in the relationship between performance management, job satisfaction and the leader–member exchange (LMX). *EuroMed Journal of Business*, 18(1), 129–144. <https://doi.org/10.1108/EMJB-04-2021-0054>
- Diakses pada 15 Januari 2024, dari <https://www.detik.com/jabar/bisnis/d-6203150/feedback-adalah-kenali-contoh-dan-cara-penyampaian>nya.
- Giamos, D., Doucet, O., & Léger, P.-M. (2024). Continuous performance feedback: Investigating the effects of feedback content and feedback sources on performance, motivation to improve performance and task engagement. *Journal of Organizational Behavior Management*, 44(3), 194–213. <https://doi.org/10.1080/01608061.2023.2238029>
- Goulding, Christina. (2002). *Grounded theory*. Inggris: Sage Publication Ltd.

- Guo, Y., Xiong, G., Shaw, K.-H., Liao, J., Zhang, Z., & Yi, F. (2023). Why does developmental feedback foster employee job performance? The mediating role of job crafting. *SAGE Open*, 13(3), 1–9. <https://doi.org/10.1177/21582440231185523>
- Hery. (2019). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Grasindo.
- Hu, X., Zhang, Y., & Xia, M. (2024). How does supervisors' developmental feedback affect Chinese employees' work role performance? The roles of thriving at work and trait mindfulness. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 1480. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03989-0>
- Johnson, D. A., Johnson, C. M., & Dave, P. (2023). Performance feedback in organizations: Understanding the functions, forms, and important features. *Journal of Organizational Behavior Management*, 43(1), 64–89. <https://doi.org/10.1080/01608061.2022.2089436>
- Karyawan CV. Centrum Teknik Diesel Jakarta. *Gandiwa Jurnal Komunikasi*, 2(2), 34-44.
- Katz, I. M., Moughan, C. M., & Rudolph, C. W. (2023). Feedback orientation: A meta-analysis. *Human Resource Management Review*, 33(4), Article 100986. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2023.100986>
- KBBI (Kamus Besar Bahasa Indonesia). Kamus versi online/daring (Dalam Jaringan). Diakses
- Ma, B., Zhu, S., & Jain, K. (2023). The “sense” behind proactive behaviors: Feedback seeking, meaningfulness, and personal initiative. *Journal of Vocational Behavior*, 144, Article 103896. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2023.103896>
- Mahyadi., Anshori, M. I., (2023). Umpan Balik dan Evaluasi Terhadap kinerja Organisasi: A Literature Review. *Jurnal Jimek*, 3(2), 161-178.
- Marodin, G. A., Tortorella, G., Saurin, T. A., & Marcon, E. (2023). Shop floor performance feedback, employees' motivation and engagement: Study of a beverage distribution company. *Management Decision*, 61(6), 1535–1553. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2022-0271>
- Maslow, Abraham H. (1970). *Motivation and personality*. Inggris: Harper & Row.
- Minor, Marianne. (2003) *Coaching and Counseling*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Mulyana, Sunanjar. (2018). Skripsi Rancangan penyempurnaan sistem manajemen kinerja non-managerial tahun 2016 PT. Tiki Jalur Nugraha Ekakurir (JNE). PPM Manajemen.
- Nurrachmah, Sitti. (2021). Pengaruh Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Industri Jasa Keuangan di Bandung. *Jurnal Komunikasi Universal*, 3(1), 1-16.
- pada 10 Februari 2024, dari <https://kbbi.kemdikbud.go.id/entri/umpan%20balik>.

- Permata, Rian Gilang. (2017). Skripsi Rancangan perbaikan manajemen kinerja di PT. Isuzu Astra Motor Indonesia. PPM Manajemen.
- Su, W., & Jiang, S. (2023). Positive feedback, feedback seeking and performance: Feedback orientation as a moderator. *South African Journal of Business Management*, 54(1), Article a3910. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v54i1.3910>
- Su, W., & Xiao, F. (2022). Supervisor positive feedback and employee performance: Promotion focus as a mediator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 50(2), 1–9. <https://doi.org/10.2224/sbp.11135>
- Suhendro, Petrus., Zakiatuzzahrah., Sofiaty, D. (2022). Pengaruh Komunikasi Efektif Terhadap Kinerja
- Suryanto, Dasep. (2019). *Effective Leadership Communication*. Jakarta: Gramedia.
- Talukder, A. K. M. M. H., & Galang, M. C. (2021). Supervisor support for employee performance in Australia: Mediating role of work-life balance, job, and life attitude. *Journal of Employment Counseling*, 58(1), 2–22. <https://doi.org/10.1002/joec.12154>
- Wang, S., & Zhang, X. (2022). Impact mechanism of supervisor developmental feedback on employee workplace learning. *Managerial and Decision Economics*, 43(1), 219–227. <https://doi.org/10.1002/mde.3379>
- Wondim, A. A., Wu, W., Wu, W., Zhang, M., & Liu, P. (2021). Does positive feedback support the stronger and weaken the weaker? The effects of supervisors' positive feedback on newcomers' task performance in the first 90 days. *South African Journal of Business Management*, 52(1), Article a2165. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v52i1.2165>