



Analisis Sistem Manajemen Kinerja Karyawan pada PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember

Wieke Dwi Ningtyas^{1*}, Nur Kholida², Apriliya Fitriani³

wiekedwiningtyas@gmail.com^{1*}, kholidanur935@gmail.com², apriliyafitriani@uininkhas.ac.id³

^{1,2,3}Universitas Islam Negeri Kiai Haji Achmad Siddiq Jember

Diterima: 1 Mei 2026; Direvisi: 25 Mei 2026; Disetujui: 3 Juni 2026

Abstract

The increasingly competitive Hajj and Umrah travel industry requires companies to implement an effective performance management system to maintain service quality for pilgrims. This study aims to analyze the implementation of employee performance management systems, performance evaluation processes, challenges encountered, and performance appraisal instruments used at PT Shafira Tour & Travel Jember Branch. This research employed a descriptive qualitative approach conducted at PT Shafira Tour & Travel Jember Branch. The research informants consisted of the branch manager and five employees selected through purposive sampling. Data were collected through observation, interviews, and documentation, and were analyzed using data reduction, data presentation, and conclusion drawing techniques. Data validity was ensured through source triangulation and technique triangulation. The findings indicate that the performance management system at PT Shafira Tour & Travel Jember Branch is implemented through work planning, task execution, supervision, and performance evaluation stages. Performance evaluation is carried out continuously by involving supervisors, co-workers, and feedback from pilgrims. The challenges identified include competition among travel agencies, digital technology developments, pilgrim data administration errors, marketing targets, and communication with pilgrims. The performance appraisal instruments used by the company include discipline, responsibility, communication skills, service quality, and teamwork. These findings demonstrate the importance of a structured performance management system in supporting employee performance and improving service quality for pilgrims.

Keywords: *performance management system, performance evaluation, employees, Hajj and Umrah travel, service quality*

Abstrak

Persaingan industri travel haji dan umrah yang semakin ketat menuntut perusahaan untuk memiliki sistem manajemen kinerja yang efektif guna menjaga kualitas pelayanan kepada jamaah. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem manajemen kinerja karyawan, proses evaluasi kinerja, hambatan yang dihadapi, serta instrumen penilaian kinerja yang digunakan pada PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan lokasi penelitian di PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember. Informan penelitian terdiri atas pimpinan cabang dan lima orang karyawan yang dipilih menggunakan teknik purposive sampling. Data diperoleh melalui observasi, wawancara, dan dokumentasi, kemudian dianalisis menggunakan tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Keabsahan data diuji melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja di PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember dilaksanakan melalui tahap perencanaan kerja, pelaksanaan tugas, pengawasan, dan evaluasi kinerja. Evaluasi kinerja dilakukan secara berkelanjutan dengan melibatkan atasan, rekan kerja, serta masukan dari jamaah. Hambatan yang dihadapi meliputi persaingan antartravel, perkembangan teknologi digital, kesalahan administrasi data jamaah, target pemasaran, dan komunikasi dengan jamaah. Adapun instrumen penilaian kinerja yang digunakan mencakup kedisiplinan, tanggung jawab, kemampuan komunikasi, kualitas pelayanan, dan kerja sama tim.

Kata kunci: sistem manajemen kinerja, evaluasi kinerja, karyawan, travel haji dan umrah, kualitas pelayanan.

*Correspondence author: Wieke Dwi Ningtyas
Jalan Mataram Nomor 1, MangliKabupaten Jember, Jawa Timur,
Email: wiekedwiningtyas@gmail.com

Pendahuluan

Ibadah haji dan umrah telah menjadi harapan dan impian bagi semua umat Muslim di seluruh dunia. Di Indonesia, jumlah orang yang ingin pergi haji dan umrah telah meningkat dengan cepat dalam lima tahun terakhir. Hal ini menunjukkan bahwa Masyarakat memiliki antusias yang sangat tinggi terhadap pariwisata syariah dan minat yang besar dalam sektor wisata religi. Tentu saja, hal ini berdampak pada penyelenggara travel haji dan umrah untuk memberikan layanan yang nyaman dan aman, sehingga mereka bisa menjalankan ibadah dengan baik (Rahim, 2024). Oleh karena itu kondisi tersebut menciptakan persaingan yang semakin ketat sehingga setiap perusahaan dituntut mampu memberikan pelayanan yang profesional, cepat, dan berkualitas agar tetap memperoleh kepercayaan masyarakat. Dalam perusahaan jasa, kualitas pelayanan sangat dipengaruhi oleh kualitas sumber daya manusia yang terlibat secara langsung dalam proses pelayanan kepada pelanggan (Firayanti, 2026).

Karyawan memiliki peran strategis dalam perusahaan travel haji dan umrah karena berinteraksi langsung dengan jamaah mulai dari proses pendaftaran, pengelolaan administrasi, penyampaian informasi, hingga pendampingan selama perjalanan ibadah. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan sistem manajemen kinerja yang mampu mengarahkan, memantau, dan mengevaluasi kinerja karyawan secara berkelanjutan. Menurut Armstrong, manajemen kinerja merupakan proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui pengembangan kinerja individu dan tim. Penerapan sistem

manajemen kinerja yang efektif dapat membantu perusahaan meningkatkan produktivitas kerja, kualitas pelayanan, serta kepuasan pelanggan.

Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan kualitas pelayanan dan kinerja karyawan memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan pelanggan. Penelitian oleh (Safitri, 2022) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan menjadi faktor penting dalam mempertahankan kepercayaan konsumen pada perusahaan jasa. Penelitian Jannah et al.(2025) juga menemukan bahwa kinerja karyawan sangat berpengaruh positif terhadap tingkat kepuasan pelanggan. Selain itu, penelitian (Daniar Maharani, Budi Santoso, 2025) juga menegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia berperan dalam meningkatkan kemampuan kerja dan kualitas pelayanan perusahaan.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian sebelumnya lebih banyak membahas hubungan antara kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, serta pengaruh pelatihan terhadap kinerja karyawan. Penelitian yang secara khusus mengkaji bagaimana sistem manajemen kinerja diterapkan pada perusahaan travel haji dan umrah masih relatif terbatas. Padahal, perusahaan travel haji dan umrah memiliki karakteristik yang berbeda dibandingkan perusahaan jasa lainnya karena pelayanan yang diberikan tidak hanya berorientasi pada aspek bisnis, tetapi juga menyangkut pelayanan ibadah yang membutuhkan tingkat ketelitian, tanggung jawab, dan kepercayaan yang tinggi. Oleh karena itu, terdapat celah penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut terkait

penerapan sistem manajemen kinerja pada perusahaan travel haji dan umrah.

Namun, penelitian sebelumnya lebih fokus pada hubungan antara kualitas layanan, kepuasan pelanggan, dan bagaimana pelatihan dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian yang secara khusus meneliti penerapan sistem manajemen kinerja di perusahaan travel haji dan umrah masih terbatas. Sebenarnya, perusahaan travel haji dan umrah mempunyai ciri khas yang berbeda dari perusahaan jasa lain nya karena layanan yang mereka tawarkan tidak hanya fokus pada aspek bisnis, tetapi juga berkaitan dengan pelayanan ibadah yang memerlukan ketelitian, tanggung jawab, dan kepercayaan yang sangat tinggi. Karena itu, terdapat research gap yang perlu diteliti lebih mendalam mengenai penerapan sistem manajemen kinerja di perusahaan travel haji dan umrah.

PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang penyelenggaraan perjalanan haji dan umrah. Berdasarkan hasil observasi awal, perusahaan menerapkan sistem kerja yang menekankan kerja sama tim, pemberian penghargaan berdasarkan pencapaian target, serta evaluasi kinerja secara langsung oleh atasan. Namun, perusahaan juga menghadapi berbagai tantangan seperti persaingan antar travel, perkembangan teknologi digital, kesalahan administrasi data jamaah, tekanan target pemasaran, dan komunikasi dengan jamaah. Berbagai tantangan tersebut berpotensi dapat mempengaruhi efektivitas sistem manajemen kinerja yang diterapkan oleh suatu perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini difokuskan pada: (1) bagaimana penerapan sistem manajemen kinerja karyawan di PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember, (2) bagaimana proses penilaian kinerja karyawan dalam mendukung kualitas pelayanan kepada jamaah, (3) apa saja hambatan yang dihadapi perusahaan dalam pelaksanaan manajemen kinerja karyawan, dan (4) instrumen apa yang digunakan perusahaan dalam menilai kinerja karyawan.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem manajemen kinerja karyawan di PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember, mengetahui bagaimana proses penilaian kinerja yang dilakukan oleh perusahaan, mengidentifikasi hambatan apa yang dihadapi dalam pelaksanaan manajemen kinerja, serta menganalisis instrumen penilaian kinerja apa saja yang digunakan oleh perusahaan untuk mendukung kualitas pelayanan kepada jamaah.

Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif yang bertujuan untuk memahami secara mendalam system manajemen kinerja karyawan pada PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember. Penelitian ini dilaksanakan pada tgl 30 April 2026. Pendekatan kualitatif deskriptif ini dipilih karena bertujuan untuk memahami lebih mendalam mengenai bagaimana sistem manajemen kinerja karyawan diterapkan pada PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember. Melalui metode ini, peneliti berupaya menafsirkan fenomena yang terjadi di lapangan berdasarkan

prespektif, bukan semata-mata dari angka atau data statistik. (Sugiyono, 2022)

Pengumpulan data dilakukan melalui dua teknik utama, yaitu wawancara dan observasi langsung. Wawancara merupakan Teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberikan pertanyaan secara langsung kepada informan untuk memperoleh informasi yang lebih mendalam dan rinci (Ardiansyah et al., 2023). Informan dalam penelitian ini terdiri dari; pimpinan cabang serta lima karyawan yang dianggap memahami sistem manajemen kinerja perusahaan. Pemilihan informan dilakukan dengan cara *purposive sampling*, yaitu memilih orang-orang yang dianggap mengetahui dan paham tentang sistem manajemen kinerja perusahaan

Data dikumpulkan dengan cara mengamati, melakukan wawancara, dan mengumpulkan dokumen. Pengamatan dilakukan dengan melihat secara langsung kegiatan kerja para karyawan dan cara pelayanan perusahaan. Wawancara dilakukan secara langsung dengan para pimpinan dan karyawan untuk mendapatkan informasi tentang sistem kinerja, evaluasi kerja, hambatan kinerja, serta alat yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan, sedangkan dokumentasi dilakukan dengan cara mengumpulkan data yang mencakup profil perusahaan, struktur organisasi, dan dokumen-dokumen lain yang mendukung penelitian ini.

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah peneliti itu sendiri (*human instrument*) yang berperan langsung dalam proses pengumpulan, pengolahan, dan analisis data. Untuk mendukung pengumpulan data, peneliti menggunakan

pedoman wawancara, pedoman observasi, dan dokumentasi. Pedoman wawancara digunakan untuk memperoleh informasi mengenai sistem manajemen kinerja, evaluasi kinerja, instrumen penilaian, dan hambatan kinerja karyawan di PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember. Observasi dilakukan untuk mengamati secara langsung aktivitas kerja dan pelayanan karyawan, sedangkan dokumentasi digunakan untuk melengkapi data penelitian berupa profil perusahaan, struktur organisasi, serta dokumen pendukung lainnya yang relevan.

Penggunaan ketiga instrumen tersebut bertujuan untuk memperoleh data yang akurat dan mendalam sehingga dapat menggambarkan kondisi sistem manajemen kinerja karyawan secara komprehensif. Data yang didapat kemudian dianalisis dengan menggunakan metode analisis data kualitatif yang terdiri dari tiga langkah yaitu: mereduksi data, menyajikan data, dan menarik kesimpulan. Cara ini digunakan supaya data yang didapat bisa diatur dengan baik dan mudah dimengerti.

Untuk menjamin bahwa data yang diperoleh dalam penelitian ini dapat dipercaya, peneliti melakukan uji keabsahan data dengan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi merupakan cara yang digunakan untuk memeriksa kebenaran data melalui pemanfaatan berbagai sumber dan teknik pengumpulan data sehingga informasi yang diperoleh dapat dibandingkan dan diverifikasi kembali. Melalui triangulasi, peneliti dapat meningkatkan tingkat kredibilitas hasil penelitian serta mengurangi kemungkinan terjadinya bias dalam proses pengumpulan data. (Mhd. Husnul Fikri, Sri Murhayati, 2025)

Penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi yang diperoleh dari pimpinan cabang dengan informasi yang diperoleh dari karyawan PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember. Perbandingan tersebut dilakukan untuk mengetahui kesesuaian data mengenai penerapan sistem manajemen kinerja, proses evaluasi kinerja, hambatan yang dihadapi, serta instrument penilaian kinerja yang diterapkan di dalam Perusahaan (Darmawan et., 2024)

Sementara itu, triangulasi teknik dilakukan dengan membandingkan hasil observasi, wawancara, dan dokumentasi. Data yang diperoleh melalui wawancara kemudian dicocokkan dengan hasil pengamatan di lapangan serta dokumen perusahaan yang relevan. Apabila ditemukan perbedaan informasi, peneliti melakukan penelusuran lebih lanjut hingga diperoleh data yang konsisten dan dapat dipertanggungjawabkan (Mekarisce, 2022)

Melalui penerapan triangulasi sumber dan triangulasi teknik tersebut, diharapkan data yang diperoleh benar-benar menggambarkan kondisi nyata mengenai sistem manajemen kinerja karyawan pada PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember. Dengan demikian, hasil penelitian memiliki tingkat kredibilitas yang baik dan dapat digunakan sebagai dasar dalam menarik kesimpulan penelitian.

Hasil

1. Sistem Manajemen Kinerja PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember

Berdasarkan hasil wawancara, dan observasi lapangan ditemukan bahwa PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember, menerapkan empat tahapan untuk menerapkan sistem manajemen kinerja di dalamnya seperti perencanaan kerja, pelaksanaan tugas, pengawasan kerja, dan evaluasi kinerja. Pertama tahap perencanaan, pada tahap ini pimpinan cabang PT. Shafira Tour & Travel akan memberikan pembagian tugas kepada setiap karyawan sesuai bidang kerja masing-masing, seperti administrasi, pelayanan jamaah, pemasaran, dan pendampingan ibadah. Kedua pelaksanaan tugas, pada tahap ini pemimpin cabang akan memberikan tugas kepada setiap divisi sesuai standar operasional kerja yang sudah berlaku berdasarkan aturan perusahaan untuk menjaga kualitas pelayanan kepada jamaah.

Ketiga proses pengawasan, pada tahap ini, pimpinan cabang akan melakukan monitoring terhadap kedisiplinan, ketepatan pelayanan, kemampuan komunikasi, serta tanggung jawab karyawan dalam menangani kebutuhan jamaah, dan yang keempat Evaluasi kinerja, pada tahap ini pemimpin cabang akan melakukan penilaian secara berkala melalui sistem penilaian hasil kerja dan pencapaian target pelayanan. Sistem ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dan mempertahankan kepuasan jamaah sebagai pelanggan utama perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem manajemen kinerja di PT. Shafira

Tour & Travel Cabang Jember telah berjalan cukup baik. Hal tersebut terlihat dari kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang responsif, cepat, dan ramah kepada jamaah, selain itu, koordinasi antarpegawai juga berjalan efektif sehingga mempermudah penyelesaian pekerjaan operasional perusahaan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Herman Aguinis yang menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses berkelanjutan untuk mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu maupun organisasi agar selaras dengan tujuan perusahaan. Sistem manajemen kinerja tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga memperhatikan proses kerja, pengembangan SDM, dan pencapaian tujuan organisasi (Wienda P. Rahardja, Margaretha Banowati Talim, 2020)

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian oleh (Pramita, 2025) mengenai pelayanan travel umrah yang menyatakan bahwa kualitas pelayanan dan profesionalitas SDM sangat mempengaruhi kepuasan jamaah. Penelitian pada PT. Nur Hamdalah Travel menunjukkan bahwa pelayanan yang responsif, fasilitas yang memadai, dan kemampuan karyawan dalam menangani kebutuhan jamaah menjadi faktor penting dalam meningkatkan kepuasan pelanggan.

Penelitian lain oleh (Essa, 2022a) juga menjelaskan bahwa sistem pelayanan dan kinerja karyawan yang baik mampu membangun citra positif perusahaan travel haji dan umrah. Kinerja pelayanan yang optimal dapat meningkatkan kepercayaan jamaah serta loyalitas pelanggan terhadap Perusahaan dengan demikian, dapat

disimpulkan bahwa sistem manajemen kinerja di PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember sangat berperan penting dalam meningkatkan kualitas pelayanan dan kepuasan jamaah. Penerapan evaluasi kerja, pengawasan, dan pembagian tugas yang jelas mampu membantu perusahaan mencapai tujuan organisasi secara efektif.

2. Proses Evaluasi Kinerja PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan di PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember, proses evaluasi kinerja karyawan dilakukan secara langsung oleh pimpinan cabang dengan melibatkan beberapa pihak yang berhubungan dengan aktivitas kerja karyawan. Penilaian tidak hanya berasal dari atasan, tetapi juga mempertimbangkan masukan dari rekan kerja serta tanggapan jamaah terhadap pelayanan yang diberikan. Sistem tersebut diterapkan untuk memperoleh gambaran yang lebih objektif mengenai kualitas kerja karyawan dalam menjalankan tugas pelayanan haji dan umrah.

Evaluasi kinerja pada PT. Shafira Tour & Travel Cabang jember dalam pelaksanaannya memiliki beberapa aspek yang dinilai meliputi, kedisiplinan kerja, tanggung jawab, kemampuan komunikasi, kualitas pelayanan kepada jamaah, kerja sama tim, serta kemampuan menyelesaikan permasalahan yang muncul selama proses pelayanan. Penilaian dilakukan melalui pengamatan langsung terhadap aktivitas kerja sehari-hari sehingga pimpinan dapat mengetahui perkembangan kinerja setiap karyawan secara berkelanjutan.

Proses evaluasi kinerja di PT. Shafira Tour & Travel tidak dilakukan dalam bentuk formal yang kaku, melainkan melalui pemantauan rutin selama kegiatan operasional berlangsung. Evaluasi biasanya dilakukan ketika terdapat kegiatan keberangkatan jamaah, penyelesaian target kerja, maupun saat ditemukan kendala dalam pelaksanaan tugas, dengan begitu, perusahaan dapat mengetahui kondisi kinerja karyawan secara lebih cepat dan melakukan perbaikan apabila ditemukan kekurangan dalam proses pelayanan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi yang dilakukan secara berkelanjutan membantu perusahaan dalam menjaga kualitas pelayanan kepada jamaah. Ketika terdapat kesalahan atau hambatan dalam pekerjaan, pimpinan akan langsung memberikan arahan dan masukan kepada karyawan. Umpan balik tersebut diberikan secara langsung agar karyawan dapat segera memperbaiki kekurangan dan meningkatkan kualitas kerjanya. Kondisi ini menciptakan komunikasi yang lebih terbuka antara atasan dan bawahan serta membantu meningkatkan efektivitas kerja karyawan.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Michael Armstrong yang menjelaskan bahwa evaluasi kinerja merupakan proses berkelanjutan yang dilakukan melalui pemantauan, penilaian, dan pemberian umpan balik untuk meningkatkan efektivitas individu maupun organisasi. Evaluasi tidak hanya berfungsi untuk menilai hasil kerja, tetapi juga sebagai sarana pengembangan karyawan agar mampu mencapai tujuan organisasi secara optimal (Namburi, 2022), selain pemberian umpan balik, hasil evaluasi ini juga digunakan sebagai dasar dalam pemberian penghargaan kepada

karyawan yang menunjukkan kinerja baik. Karyawan yang mampu mencapai target kerja, memberikan pelayanan yang memuaskan, serta menunjukkan tanggung jawab yang tinggi biasanya memperoleh apresiasi dari perusahaan.

Bentuk penghargaan tersebut diberikan sebagai upaya untuk meningkatkan motivasi dan mempertahankan semangat kerja karyawan dalam memberikan pelayanan terbaik kepada jamaah, di sisi lain, perusahaan juga menerapkan bentuk *punishment* atau tindakan pembinaan apabila ditemukan pelanggaran disiplin maupun kesalahan kerja yang berulang, namun *punishment* lebih diarahkan pada pemberian teguran, arahan, dan evaluasi kerja agar karyawan dapat memperbaiki kinerjanya. Pendekatan tersebut dilakukan karena perusahaan lebih mengutamakan pembinaan dan perbaikan kualitas kerja dibandingkan pemberian sanksi yang bersifat keras.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Adi Purnomo, Hadi Sunaryo, 2025) yang menjelaskan bahwa sistem evaluasi kinerja dengan pendekatan 360 Degree Feedback mampu menghasilkan penilaian yang lebih objektif karena melibatkan berbagai sumber penilaian, seperti atasan, rekan kerja, pelanggan, dan penilaian diri sendiri. Sistem tersebut membantu perusahaan memperoleh informasi yang lebih lengkap mengenai kualitas kerja karyawan.

Penelitian oleh (Tri Hartati, 2022) juga menunjukkan bahwa metode 360 Degree Feedback dapat meningkatkan kesadaran karyawan terhadap kelebihan dan kekurangan yang dimiliki sehingga mendorong perbaikan kinerja secara

berkelanjutan. Melalui sistem tersebut, perusahaan dapat membangun budaya kerja yang lebih terbuka, komunikatif, dan berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja di PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember dilakukan melalui pengawasan langsung, pemberian umpan balik secara berkelanjutan, serta melibatkan masukan dari berbagai pihak yang berkaitan dengan pekerjaan karyawan. Evaluasi tersebut berfungsi sebagai sarana pengendalian, pengembangan sumber daya manusia, serta dasar dalam pemberian reward dan *punishment* sehingga kualitas pelayanan kepada jamaah dapat terus ditingkatkan

3. Hambatan Kinerja PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan di PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember, terdapat beberapa hambatan yang memengaruhi kinerja karyawan dalam menjalankan tugas dan memberikan pelayanan kepada jamaah. Hambatan tersebut bisa berasal dari dua faktor yaitu faktor eksternal ataupun faktor internal perusahaan yang dapat memengaruhi efektivitas pekerjaan karyawan sehari-hari.

Hambatan pertama muncul dari faktor eksternal yang sering dihadapi suatu perusahaan yaitu tingginya persaingan antar biro perjalanan haji dan umrah. Semakin banyaknya perusahaan travel yang menawarkan program dan fasilitas yang beragam membuat PT. Shafira Tour & Travel harus terus meningkatkan kualitas pelayanan agar mampu mempertahankan

kepercayaan jamaah. Kondisi tersebut menuntut karyawan untuk bekerja lebih optimal, khususnya pada bagian pemasaran dan pelayanan jamaah. Persaingan yang semakin ketat menyebabkan karyawan harus lebih aktif dalam memberikan informasi, membangun hubungan dengan calon jamaah, serta menjaga kualitas pelayanan yang diberikan.

Temuan ini sejalan dengan teori manajemen kinerja yang dikemukakan oleh (Armstrong, 2020) yang menyatakan bahwa faktor lingkungan organisasi dan perubahan eksternal dapat memengaruhi pencapaian kinerja individu maupun organisasi. Hambatan yang berasal dari lingkungan bisnis perlu dikelola dengan baik agar tidak menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

Hambatan kedua masih disebabkan oleh faktor eksternal yaitu perkembangan teknologi digital. Berdasarkan hasil penelitian, sebagian besar aktivitas pemasaran dan pelayanan yang dilakukan di PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember sudah memanfaatkan media digital seperti media sosial, aplikasi komunikasi, dan sistem administrasi berbasis computer, namun, kemampuan penggunaan teknologi pada setiap karyawan masih berbeda-beda sehingga proses adaptasi terhadap perubahan teknologi menjadi tantangan tersendiri. Beberapa karyawan masih memerlukan waktu untuk menyesuaikan diri dengan sistem kerja yang semakin digital sehingga terkadang memengaruhi kecepatan penyelesaian pekerjaan.

Selain perkembangan teknologi, kesalahan administrasi data jamaah juga menjadi salah satu hambatan yang ditemukan selama penelitian. Proses pengelolaan data

jamaah membutuhkan ketelitian yang tinggi karena berkaitan dengan dokumen penting seperti identitas, paspor, visa, dan jadwal keberangkatan. Apabila terjadi kesalahan dalam penginputan data, maka dapat menghambat proses pelayanan dan menimbulkan keluhan dari jamaah. Oleh karena itu, karyawan dituntut untuk bekerja secara cepat sekaligus teliti agar kesalahan administrasi dapat diminimalkan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh (Aguinis, 2021) Herman Aguinis yang menjelaskan bahwa hambatan kinerja sering muncul akibat keterbatasan kompetensi, sistem kerja, serta kurangnya dukungan organisasi terhadap pelaksanaan pekerjaan. Organisasi perlu menyediakan pelatihan dan pengembangan yang sesuai agar karyawan mampu beradaptasi dengan perubahan lingkungan kerja.

Hambatan ketiga berasal dari target pemasaran yang harus dicapai oleh karyawan marketing. Dalam upaya meningkatkan jumlah jamaah, perusahaan menetapkan target tertentu yang harus dicapai dalam periode tertentu. Target tersebut mendorong karyawan untuk bekerja lebih produktif, namun di sisi lain dapat menimbulkan tekanan kerja apabila tidak diimbangi dengan dukungan, motivasi, dan penghargaan yang memadai. Kondisi ini terutama dirasakan ketika jumlah calon jamaah yang mendaftar mengalami penurunan atau persaingan antartravel semakin meningkat.

Selain faktor tersebut, komunikasi dengan jamaah juga menjadi tantangan dalam pelaksanaan pekerjaan. Setiap jamaah memiliki karakteristik, kebutuhan, dan tingkat pemahaman yang berbeda sehingga

karyawan harus mampu menyesuaikan cara berkomunikasi dengan kondisi masing-masing jamaah. Kesalahpahaman informasi yang terjadi selama proses pelayanan dapat memengaruhi tingkat kepuasan jamaah dan berdampak pada citra perusahaan. Oleh karena itu, kemampuan komunikasi interpersonal menjadi salah satu kompetensi yang sangat penting bagi karyawan PT. Shafira Tour & Travel.

Temuan penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Essa, 2022a) pada perusahaan jasa perjalanan umrah yang menunjukkan bahwa kualitas komunikasi, kemampuan pelayanan, serta kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kualitas pelayanan, dan kepuasan jamaah. Semakin baik kemampuan karyawan dalam berkomunikasi dan memberikan pelayanan, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan pelanggan terhadap perusahaan.

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa hambatan kinerja di PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember meliputi persaingan antartravel, perkembangan teknologi digital, kesalahan administrasi data jamaah, tekanan target pemasaran, dan komunikasi dengan jamaah. Meskipun demikian, perusahaan terus berupaya mengatasi hambatan tersebut melalui peningkatan kualitas sumber daya manusia, penguatan koordinasi kerja, serta perbaikan sistem pelayanan agar kinerja karyawan dan kualitas pelayanan kepada jamaah dapat terus meningkat.

4. Instrumen Penilaian Kinerja PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan pada PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember, penilaian kinerja karyawan dilakukan menggunakan beberapa indikator yang disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan di bidang pelayanan haji dan umrah. Instrumen penilaian tersebut digunakan untuk mengetahui tingkat keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

Indikator pertama yang digunakan adalah kedisiplinan kerja. Aspek ini meliputi ketepatan waktu hadir, kepatuhan terhadap peraturan perusahaan, serta konsistensi karyawan dalam menjalankan tugas sesuai prosedur yang telah ditetapkan. Kedisiplinan menjadi salah satu indikator penting karena berhubungan langsung dengan kelancaran pelayanan kepada jamaah.

Indikator kedua adalah tanggung jawab kerja. Penilaian dilakukan berdasarkan kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan, menjaga amanah perusahaan, serta melaksanakan tugas sesuai dengan target yang telah ditetapkan. Karyawan yang mampu menyelesaikan pekerjaan secara tepat waktu dan minim kesalahan memperoleh nilai yang lebih baik, selain itu, kemampuan komunikasi juga menjadi instrumen penilaian yang penting. Mengingat perusahaan bergerak di bidang jasa perjalanan haji dan umrah, karyawan dituntut mampu memberikan informasi secara jelas, sopan, dan mudah dipahami oleh jamaah. Kemampuan komunikasi dinilai dari interaksi karyawan dengan jamaah maupun

sesama rekan kerja selama menjalankan aktivitas pelayanan.

Indikator ketiga adalah kualitas pelayanan. Penilaian dilakukan berdasarkan kecepatan pelayanan, kemampuan menangani keluhan jamaah, keramahan, serta kesiapan karyawan dalam membantu kebutuhan pelanggan. Aspek ini menjadi perhatian utama karena kualitas pelayanan sangat memengaruhi tingkat kepuasan jamaah terhadap perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan juga menggunakan kerja sama tim sebagai salah satu indikator penilaian. Sistem kerja di PT. Shafira Tour & Travel mengutamakan koordinasi antarpegawai sehingga kemampuan bekerja sama menjadi faktor penting dalam mendukung keberhasilan pelayanan kepada jamaah. Temuan ini sejalan dengan teori (Armstrong, 2020) yang menjelaskan bahwa instrumen penilaian kinerja harus didasarkan pada indikator yang relevan dengan pekerjaan dan mencakup aspek hasil kerja, kompetensi, perilaku kerja, serta kontribusi individu terhadap tujuan organisasi.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh penelitian (Adi Purnomo, Hadi Sunaryo, 2025) yang menunjukkan bahwa indikator komunikasi, tanggung jawab, disiplin kerja, kualitas pelayanan, dan kerja sama tim merupakan komponen penting dalam instrumen penilaian kinerja berbasis 360 Degree Feedback. Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa instrumen penilaian kinerja yang digunakan di PT. Shafira Tour & Travel Cabang Jember meliputi kedisiplinan, tanggung jawab, komunikasi, kualitas pelayanan, dan kerja sama tim. Instrumen tersebut digunakan

sebagai dasar untuk mengukur kualitas kerja karyawan dan mendukung peningkatan pelayanan kepada jamaah secara berkelanjutan

Diskusi

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan sistem manajemen kinerja karyawan, proses evaluasi kinerja, hambatan yang dihadapi, serta instrumen penilaian kinerja yang digunakan pada PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember. Hasil penelitian menunjukkan bahwa perusahaan telah menerapkan sistem manajemen kinerja melalui empat tahapan utama, yaitu perencanaan kerja, pelaksanaan tugas, pengawasan, dan evaluasi kinerja. Temuan tersebut menjawab pertanyaan penelitian pertama mengenai bagaimana sistem manajemen kinerja diterapkan dalam perusahaan travel haji dan umrah.

Penerapan sistem manajemen kinerja yang dilakukan PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember menunjukkan adanya proses yang terstruktur dan berkelanjutan. Setiap karyawan memperoleh pembagian tugas yang jelas sesuai dengan bidang pekerjaannya sehingga mampu meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan. Sistem tersebut sejalan dengan teori manajemen kinerja yang dikemukakan oleh Armstrong yang menyatakan bahwa manajemen kinerja merupakan proses sistematis yang digunakan untuk meningkatkan kinerja individu dan organisasi melalui perencanaan, pemantauan, evaluasi, serta pengembangan karyawan. Melalui penerapan tahapan tersebut, perusahaan tidak hanya berfokus pada pencapaian target kerja, tetapi juga pada peningkatan kualitas pelayanan kepada jamaah.

Hasil penelitian ini memperkuat temuan penelitian Pramita, (2025) yang menjelaskan bahwa kualitas pelayanan pada perusahaan travel umrah sangat dipengaruhi oleh profesionalitas sumber daya manusia. Namun demikian, penelitian ini memiliki fokus yang lebih luas karena tidak hanya membahas kualitas pelayanan, melainkan mengkaji secara mendalam sistem manajemen kinerja yang menjadi dasar terciptanya pelayanan tersebut. Dengan kata lain, kualitas pelayanan yang baik merupakan hasil dari penerapan sistem manajemen kinerja yang berjalan secara efektif.

Berdasarkan hasil penelitian, proses evaluasi kinerja di PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember dilakukan secara berkelanjutan melalui pengawasan langsung oleh pimpinan, masukan dari rekan kerja, serta tanggapan jamaah. Temuan ini menjawab pertanyaan penelitian kedua mengenai bagaimana proses penilaian kinerja dilakukan dalam mendukung kualitas pelayanan. Evaluasi yang dilaksanakan secara terus-menerus memungkinkan perusahaan untuk segera mengidentifikasi kekurangan dan melakukan tindakan perbaikan sebelum permasalahan berkembang menjadi lebih besar.

Temuan tersebut sesuai dengan teori Armstrong yang menjelaskan bahwa evaluasi kinerja bukan hanya berfungsi sebagai alat pengukuran hasil kerja, tetapi juga sebagai sarana pemberian umpan balik dan pengembangan karyawan. Menariknya, meskipun PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember belum menerapkan sistem penilaian 360 Degree Feedback secara formal, praktik evaluasi yang dilakukan menunjukkan karakteristik yang serupa karena melibatkan berbagai sumber informasi, yaitu atasan,

rekan kerja, dan pelanggan. Kondisi ini memperkuat hasil penelitian Adi Purnomo, Hadi Sunaryo, (2025) yang menyatakan bahwa keterlibatan berbagai pihak dalam proses evaluasi dapat menghasilkan penilaian yang lebih objektif dan komprehensif.

Selain itu, penelitian ini menemukan bahwa pemberian reward dan punishment dilakukan sebagai bagian dari evaluasi kinerja. Reward diberikan kepada karyawan yang menunjukkan pencapaian kerja yang baik, sedangkan punishment lebih diarahkan pada pembinaan dan perbaikan perilaku kerja. Pendekatan tersebut menunjukkan bahwa perusahaan lebih mengedepankan pengembangan sumber daya manusia dibandingkan pemberian sanksi yang bersifat represif. Strategi ini sejalan dengan konsep *performance improvement* yang menempatkan evaluasi sebagai sarana pembelajaran dan peningkatan kompetensi karyawan.

Penelitian ini juga menemukan berbagai hambatan yang memengaruhi pelaksanaan manajemen kinerja, yaitu persaingan antartravel, perkembangan teknologi digital, kesalahan administrasi data jamaah, tekanan target pemasaran, dan komunikasi dengan jamaah. Temuan ini menjawab pertanyaan penelitian ketiga mengenai hambatan yang dihadapi perusahaan dalam pelaksanaan manajemen kinerja.

Persaingan industri travel haji dan umrah yang semakin ketat menyebabkan perusahaan harus terus meningkatkan kualitas pelayanan dan produktivitas karyawan. Kondisi tersebut sesuai dengan teori Armstrong yang menjelaskan bahwa faktor lingkungan eksternal dapat

memengaruhi pencapaian kinerja organisasi. Selain itu, perkembangan teknologi digital menuntut karyawan untuk memiliki kemampuan adaptasi yang tinggi agar mampu mengikuti perubahan sistem kerja yang semakin berbasis teknologi.

Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kesalahan administrasi data jamaah menjadi salah satu hambatan yang cukup penting. Hal tersebut terjadi karena pengelolaan data jamaah memerlukan tingkat ketelitian yang tinggi mengingat data tersebut berkaitan dengan dokumen perjalanan ibadah. Temuan ini memperkuat pendapat Aguinis, (2021) yang menyatakan bahwa hambatan kinerja dapat muncul akibat keterbatasan kompetensi, sistem kerja, maupun kurangnya dukungan organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan kerja.

Di sisi lain, komunikasi dengan jamaah menjadi tantangan tersendiri karena karakteristik jamaah yang beragam. Kemampuan komunikasi interpersonal menjadi faktor yang sangat menentukan keberhasilan pelayanan. Temuan ini mendukung penelitian Essa, (2022) yang menunjukkan bahwa kualitas komunikasi dan kompetensi sumber daya manusia memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kepuasan pelanggan pada perusahaan jasa perjalanan umrah.

Terkait instrumen penilaian kinerja, penelitian ini menemukan bahwa PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember menggunakan lima indikator utama, yaitu kedisiplinan, tanggung jawab, kemampuan komunikasi, kualitas pelayanan, dan kerja sama tim. Temuan tersebut menjawab pertanyaan

penelitian keempat mengenai instrumen yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan.

Kelima indikator tersebut menunjukkan bahwa perusahaan tidak hanya menilai hasil kerja, tetapi juga menilai perilaku kerja dan kompetensi karyawan. Temuan ini sesuai dengan teori Armstrong yang menjelaskan bahwa sistem penilaian kinerja yang efektif harus mencakup aspek hasil kerja, perilaku kerja, kompetensi, dan kontribusi individu terhadap tujuan organisasi. Penelitian ini juga sejalan dengan hasil penelitian (Adi Purnomo, Hadi Sunaryo, 2025) yang menyebutkan bahwa disiplin, komunikasi, tanggung jawab, kualitas pelayanan, dan kerja sama tim merupakan indikator penting dalam penilaian kinerja berbasis pelayanan.

Kontribusi utama atau kebaruan (*novelty*) penelitian ini terletak pada kajian mendalam mengenai sistem manajemen kinerja pada perusahaan travel haji dan umrah yang masih relatif jarang diteliti. Sebagian besar penelitian terdahulu lebih berfokus pada kualitas pelayanan, kepuasan pelanggan, atau pelatihan sumber daya manusia. Penelitian ini menunjukkan bahwa keberhasilan pelayanan kepada jamaah tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas pelayanan secara langsung, tetapi juga oleh sistem manajemen kinerja yang mencakup perencanaan kerja, evaluasi berkelanjutan, pengelolaan hambatan kerja, dan penggunaan instrumen penilaian yang sesuai dengan karakteristik pelayanan ibadah. Dengan demikian, penelitian ini memberikan kontribusi konseptual dalam pengembangan kajian manajemen sumber daya manusia pada industri travel haji dan umrah serta memberikan kontribusi praktis bagi perusahaan dalam meningkatkan kualitas

pelayanan melalui penguatan sistem manajemen kinerja karyawan

Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai sistem manajemen kinerja karyawan pada PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember, dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah menerapkan sistem manajemen kinerja yang terdiri atas tahap perencanaan kerja, pelaksanaan tugas, pengawasan, dan evaluasi kinerja. Penerapan sistem tersebut membantu perusahaan dalam mengarahkan aktivitas kerja karyawan agar sesuai dengan tujuan organisasi serta mendukung peningkatan kualitas pelayanan kepada jamaah.

Proses evaluasi kinerja dilakukan secara berkelanjutan melalui pengawasan langsung oleh pimpinan cabang dengan mempertimbangkan masukan dari rekan kerja dan tanggapan jamaah. Evaluasi tersebut berfungsi sebagai sarana untuk mengetahui tingkat pencapaian kerja karyawan, memberikan umpan balik, serta menjadi dasar dalam pemberian penghargaan maupun pembinaan bagi karyawan.

Penelitian ini juga menemukan beberapa hambatan yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu persaingan antarperusahaan travel, perkembangan teknologi digital yang menuntut kemampuan adaptasi, kesalahan administrasi data jamaah, tekanan dalam pencapaian target pemasaran, serta tantangan komunikasi dengan jamaah. Meskipun demikian, perusahaan berupaya mengatasi hambatan tersebut melalui peningkatan koordinasi kerja, pengawasan, dan pengembangan kemampuan sumber daya manusia.

Adapun instrumen penilaian kinerja yang digunakan oleh PT Shafira Tour & Travel Cabang Jember meliputi kedisiplinan, tanggung jawab, kemampuan komunikasi, kualitas pelayanan, dan kerja sama tim. Instrumen tersebut digunakan sebagai dasar untuk mengukur keberhasilan karyawan dalam menjalankan tugas sekaligus mendukung terciptanya pelayanan yang optimal bagi jamaah.

Daftar Pustaka

- Adi Purnomo, Hadi Sunaryo, A. S. (2025). Employee Performance Assement Using The 360 Degree Feedback Method At PT Nusantara Sebelas Medika. *Journal of Culture and Social Science*, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.53806/ijcss.v6i3.1148>
- Aguinis, H. (2021). Talent management challenges during COVID-19 and beyond : Performance management to the rescue. *Busines Research Quarterly*, 24. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Ardiansyah, Risnita, & Jailani, M. S. (2023). Teknik Pengumpulan Data Dan Instrumen Penelitian Ilmiah Pendidikan Pada Pendekatan Kualitatif dan Kuantitatif. *Jurnal IHSAN : Jurnal Pendidikan Islam*, 1(2), 1–9. <https://doi.org/10.61104/ihsan.v1i2.57>
- Armstrong, M. (2020). *Human Resource Management International Digest*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/hrmid.2010.04418dae.001>
- Ayu Khairul Jannah, Baginda Parsaulian, Khadijah Nurani, I. J. P. (2025). Analisis Kualitas Pelayanan (Servqual) Pada Sultan Trip Holidays Bukittinggi dalam Meningkatkan Kepuasan Jamaah Umrah. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.31205>
- Daniar Maharani, Budi Santoso, S. H. U. (2025). Pengaruh Kualitas Layanan Umrah, Trust Dan Customer Experience Terhadap Kepuasan Jamaah Pada Agen Haji Dan Umrah PT. Atiga Bersaudara Tour. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia*, 11. <https://doi.org/https://doi.org/10.32528/jmbi.v12i02.3815>
- Essa, M. (2022a). Analisis Kinerja Pelayanan Ibadah Haji Dan Umrah Dalam Membangun Citra Positif. *Jurnal Manajemen Haji Dan Umrah*, 2. <https://doi.org/https://doi.org/10.32332/multazam.v2i2.5863>
- Essa, M. (2022b). Analisis Kinerja Pelayanan Ibadah Haji Dan Umrah Dalam Membangun Citra Positif. *Manajemen Haji Dan Umrah*, 2. <https://doi.org/10.32332/multazam.v2i2.5863>
- Firayanti, Y. (2026). Analisis Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kualitas Pelayanan Umrah pada PT. Mambaul Khairat Tour & Travel Kabupaten Ketapang. *Journal of Integrated Business, Management, and Accounting Research*, 3(1), 44–65.
- Luthfiyani, P. W., & Murhayati, S. (2024). Strategi Memastikan Keabsahan Data

- Dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 8, 45315–45328.
- Mekarisce, A. A. (2022). Teknik Pemeriksaan Keabsahan Data pada Penelitian Kualitatif di Bidang Kesehatan Masyarakat. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 12. <https://doi.org/https://doi.org/10.52022/jikm.v12i3.102>
- Mhd. Husnul Fikri, Sri Murhayati, R. D. (2025). Keabsahan Data dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 9. <https://doi.org/https://doi.org/10.31004/jptam.v9i2.27042>
- Namburi Devi Sindhuja, Mrs.A.Renuka, D. K. V. S. (2022). A Study On “ 360 Degree Performance Appraisal ” At Hallcyon Technologies. *International Journal of Research*, 9(09), 163–180.
- Pramita, E. (2025). Analisis Sistem Pelayanan Umrah dalam Meningkatkan Kepuasan Jemaah (Studi Kasus PT. Nur Hamdalah Travel). *Jurnal Manajemen Dakwah*, 3. <https://doi.org/10.22515/jmd.v3i2.13337>
- Rahim, T. (2024). *Sistem Informasi Travel Haji dan Umrah*. XIII(2), 142–148.
- Safitri, D. (2022). Analisis Pengaruh Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Jamaah Umrah. *Jurnal Manajemen Haji Dan Umrah*, 1. <https://doi.org/https://doi.org/10.32332/multazam.v1i2.5372>
- Sugiyono. (2022). *Metode Penelitian Kualitatif, Kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Tri Hartati, N. H. (2022). Employee Performance Assessment of PT.Satria Manunggal Petrolindo Using 360-Degree Feedback Method. *Peneelitan Teknik Informatika*, 6. <https://doi.org/https://doi.org/10.33395/sinkron.v7i2.11340>
- Wienda P. Rahardja, Margaretha Banowati Talim, A. K. P. (2020). Ultima Management. *Jurnal Ilmu Manajmen*, 10(1), 7–17.