

Eksplorasi Dampak Manajemen Kinerja Karyawan dan Loyalitas Pelanggan

Puji Hardiyati ^{1*}, Krisnawati Setyaningrum Nugraheni ²

^{1,2} Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Semarang, Indonesia.

Email: puji.hardiyati@student.stiepari.ac.id ^{1*}, krisnawati.setyaningrum@stiepari.ac.id ²

Histori Artikel:

Dikirim 5 Februari 2026; Diterima dalam bentuk revisi 1 Juni 2026; Diterima 10 Juli 2026; Diterbitkan 1 Agustus 2026. Semua hak dilindungi oleh Lembaga Otonom Lembaga Informasi dan Riset Indonesia (KITA INFO dan Riset) – Lembaga KITA.

Suggested citation:

Hardiyati, P., & Nugraheni, K. S. (2026). Eksplorasi Dampak Manajemen Kinerja Karyawan dan Loyalitas Pelanggan. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 12(4), 3212-3221. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v12i4.6527>.

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis keterkaitan antara manajemen kinerja karyawan dengan loyalitas pelanggan pada UMKM konveksi. Studi kualitatif dengan pendekatan deskriptif dilakukan di Defma Konveksi Grobogan, Jawa Tengah. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam terhadap enam informan yang terdiri dari pemilik, manajer, karyawan bagian produksi dan pelayanan, serta pelanggan tetap yang dipilih menggunakan purposive sampling. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan teknik. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa manajemen kinerja yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja telah diimplementasikan secara efektif. Pemberian feedback konstruktif, on-the-job training, dan pendampingan oleh karyawan senior berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kualitas pelayanan. Keterkaitan dengan loyalitas pelanggan ditunjukkan melalui kepuasan pelanggan terhadap konsistensi kualitas produk, pelayanan yang ramah dan responsif, serta komunikasi yang terbuka selama proses produksi. Pelanggan menunjukkan karakteristik loyal dengan melakukan pembelian ulang dan merekomendasikan kepada orang lain. Temuan ini memperkuat teori bahwa manajemen kinerja yang efektif berdampak positif pada kinerja karyawan yang selanjutnya meningkatkan loyalitas pelanggan.

Kata Kunci: Manajemen Kinerja; Loyalitas Pelanggan; UMKM; Kualitas Pelayanan; Kepuasan Pelanggan.

Abstract

This study aims to analyze the relationship between employee performance management and customer loyalty in Apparel SMEs. A qualitative study with a descriptive approach was conducted at Defma Konveksi Grobogan, Central Java. Data were collected through in-depth interviews with six informants consisting of owners, managers, production and service employees, and regular customers selected using purposive sampling. Data validity was ensured through source and technique triangulation. The results revealed that performance management covering planning, implementation, monitoring, and evaluation has been effectively implemented. Constructive feedback, on-the-job training, and mentoring by senior employees significantly contributed to improving service quality. The relationship with customer loyalty was demonstrated through customer satisfaction with consistent product quality, friendly and responsive service, and open communication during the production process. Customers showed loyal characteristics by making repeat purchases and recommending to others. These findings strengthen the theory that effective performance management positively impacts employee performance which subsequently increases customer loyalty.

Keyword: Performance Management; Customer Loyalty; Apparel SME; Service Quality; Customer Satisfaction.

1. Pendahuluan

Transformasi ekonomi global yang ditandai dengan intensifikasi persaingan bisnis telah mengubah paradigma pengelolaan organisasi secara fundamental. Fenomena ini mendorong pergeseran dari orientasi produk semata menuju orientasi pelanggan sebagai kunci keberlanjutan usaha. World Economic Forum (2024) mencatat bahwa 73% perusahaan di seluruh dunia menempatkan loyalitas pelanggan sebagai prioritas strategis utama, mengingat biaya akuisisi pelanggan baru lima hingga tujuh kali lebih mahal dibandingkan mempertahankan pelanggan yang sudah ada. Dalam konteks ini, kualitas sumber daya manusia menjadi determinan kritis yang menentukan kemampuan organisasi dalam menciptakan dan mempertahankan hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Dessler, 2020). Di Indonesia, fenomena persaingan bisnis ini semakin terasa dampaknya pada sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang merupakan tulang punggung perekonomian nasional. Data Kementerian Koperasi dan UKM (2024) menunjukkan bahwa UMKM berkontribusi 61% terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) dan menyerap 97% tenaga kerja nasional. Namun demikian, tingkat kegagalan UMKM masih mengkhawatirkan dengan 60% usaha baru gagal bertahan dalam lima tahun pertama operasional. Kajian lebih mendalam mengungkapkan bahwa 45% kegagalan tersebut disebabkan oleh ketidakmampuan mempertahankan pelanggan akibat kualitas pelayanan yang tidak konsisten, yang bersumber dari pengelolaan sumber daya manusia yang belum optimal. Sektor konveksi sebagai salah satu sub-sektor industri kreatif menghadapi dinamika persaingan yang semakin kompleks. Di Jawa Tengah, industri konveksi mengalami pertumbuhan signifikan dengan nilai produksi mencapai Rp 28,5 triliun dan kontribusi ekspor USD 1,2 miliar pada tahun 2023 (Armstrong & Taylor, 2020)(BPS Jawa Tengah, 2024). Pertumbuhan ini diiringi dengan peningkatan jumlah pelaku usaha yang menciptakan tekanan kompetitif yang intens. Isu terkini yang dihadapi pelaku UMKM konveksi meliputi: fluktuasi permintaan pasar yang tinggi, tuntutan kustomisasi produk yang semakin beragam, ekspektasi pelanggan terhadap kecepatan dan ketepatan pengiriman, serta kebutuhan akan kualitas pelayanan yang prima. Kondisi ini menuntut pelaku usaha untuk tidak hanya mengandalkan keunggulan produk, tetapi juga membangun keunggulan pelayanan yang berkelanjutan melalui pengelolaan kinerja karyawan yang efektif.

Manajemen kinerja karyawan menjadi instrumen strategis dalam menjawab tantangan tersebut. Armstrong & Taylor (2020) mendefinisikan manajemen kinerja sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan penetapan tujuan, pemantauan kinerja, pemberian umpan balik, dan pengembangan kemampuan karyawan untuk mencapai hasil optimal. Relevansi manajemen kinerja dalam konteks UMKM konveksi terletak pada karakteristik industri yang padat karya dengan intensitas interaksi tinggi antara karyawan dan pelanggan selama proses produksi. Kinerja karyawan dalam aspek kualitas produksi, ketepatan waktu penyelesaian, dan responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan secara langsung mempengaruhi persepsi dan kepuasan pelanggan. Penelitian Rabbanee (2015) membuktikan bahwa implementasi manajemen kinerja yang efektif dapat meningkatkan produktivitas karyawan hingga 35% dan berdampak pada peningkatan loyalitas pelanggan sebesar 28%. Kajian terhadap penelitian terdahulu mengungkapkan beberapa temuan penting sekaligus kesenjangan yang belum terjawab. Aqidah (2022) dalam penelitian kualitatif di sektor retail menemukan bahwa manajemen kinerja berkontribusi positif terhadap loyalitas karyawan melalui komunikasi terbuka. Mayoritas literatur mengenai manajemen kinerja pada konteks UMKM selama ini cenderung menitikberatkan pada indikator finansial (profitabilitas dan omzet) atau efisiensi operasional semata. Jarang sekali studi yang mengeksplorasi manajemen kinerja sebagai instrumen strategis pembentuk loyalitas pelanggan, mengingat loyalitas kerap dipandang secara eksklusif sebagai domain pemasaran (marketing), bukan sumber daya manusia (HR). Penelitian ini menawarkan kebaruan (novelty) dengan menjembatani dikotomi tersebut, membuktikan bahwa pada industri padat karya, pengelolaan kinerja karyawan adalah fondasi utama dari retensi pelanggan. Krismayanti (2024) mengkaji implementasi manajemen kinerja pada perusahaan multinasional dan menemukan pentingnya penetapan tujuan, umpan balik berkelanjutan, dan adopsi teknologi, namun konteks tersebut sulit diterapkan langsung pada UMKM dengan keterbatasan sumber daya. Syah & Zainarti (2025) meneliti manajemen kinerja pada perusahaan asuransi syariah dengan temuan bahwa transparansi dan pelayanan optimal meningkatkan kepuasan pelanggan, namun karakteristik industri jasa

RESEARCH ARTICLE

keuangan berbeda dengan industri manufaktur seperti konveksi. Salsabila & Munawaroh (2025) mengkaji pengaruh manajemen SDM terhadap loyalitas pelanggan secara konseptual, namun belum memberikan bukti empiris yang mendalam. Berdasarkan pemetaan tersebut, teridentifikasi kesenjangan penelitian (*research gap*): (1) minimnya penelitian empiris mengenai implementasi manajemen kinerja pada konteks UMKM konveksi; (2) belum tereksplorasinya mekanisme keterkaitan antara manajemen kinerja dan loyalitas pelanggan pada industri manufaktur skala kecil; dan (3) terbatasnya panduan praktis implementasi manajemen kinerja yang kontekstual untuk UMKM. Berbeda dengan studi sebelumnya yang melihat kinerja hanya untuk efisiensi internal, studi ini membuktikan bahwa manajemen kinerja adalah alat retensi pelanggan. Defma Konveksi Grobogan dan sebagai salah satu UMKM konveksi di Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah, merepresentasikan fenomena yang dihadapi pelaku usaha serupa di Indonesia. Berdiri sejak tahun 2010, perusahaan ini spesialisasi dalam pembuatan seragam kerja, batik, dan kaos custom dengan visi menjadi pilihan konveksi nomor satu di Kabupaten Grobogan. Observasi awal mengidentifikasi beberapa permasalahan: variasi produk yang tinggi menyulitkan kontrol ketersediaan stok, kualitas pelayanan yang belum sepenuhnya optimal, dan belum tersedianya layanan pengiriman bagi pelanggan. Di sisi lain, perusahaan telah menerapkan praktik-praktik manajemen kinerja meskipun belum terdokumentasi secara sistematis. Kondisi ini menjadikan Defma Konveksi Grobogan sebagai kasus yang tepat untuk mengeksplorasi bagaimana implementasi manajemen kinerja karyawan dapat berkontribusi terhadap peningkatan loyalitas pelanggan pada konteks UMKM konveksi.

Penelitian ini menawarkan perspektif baru dengan mengeksplorasi secara mendalam implementasi manajemen kinerja pada konteks yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam literatur akademis, yaitu UMKM konveksi. Berbeda dengan penelitian terdahulu yang cenderung mengkaji perusahaan besar atau sektor jasa, penelitian ini berfokus pada industri manufaktur skala kecil dengan karakteristik padat karya dan berbasis pesanan (*make-to-order*). Berdasarkan latar belakang tersebut, penelitian ini bertujuan untuk: (1) menganalisis implementasi manajemen kinerja karyawan di Defma Konveksi Grobogan yang meliputi perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi kinerja; (2) menganalisis mekanisme pemberian feedback dan pengembangan karyawan dalam mendukung kualitas pelayanan; dan (3) menganalisis dampak implementasi manajemen kinerja terhadap pembentukan loyalitas pelanggan. Penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi signifikan baik secara teoretis maupun praktis. Kontribusi teoretis meliputi: pengayaan literatur manajemen kinerja pada konteks UMKM di Indonesia, pengembangan model konseptual keterkaitan manajemen kinerja dengan loyalitas pelanggan pada industri konveksi, dan identifikasi faktor-faktor kontekstual yang mempengaruhi efektivitas implementasi manajemen kinerja pada skala usaha kecil-menengah. Kontribusi praktis mencakup: penyediaan panduan implementatif manajemen kinerja yang dapat diadopsi oleh pelaku UMKM konveksi, identifikasi praktik-praktik terbaik (*best practices*) dalam pengelolaan kinerja karyawan untuk meningkatkan kualitas pelayanan, dan rekomendasi strategis bagi pembuat kebijakan dalam merancang program pendampingan UMKM yang mencakup aspek manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya berkontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan, tetapi juga memberikan manfaat langsung bagi praktisi dan masyarakat luas.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja merupakan rangkaian kegiatan yang dimulai dari perencanaan kinerja, penilaian kinerja, dan tindak lanjut berupa pemberian penghargaan atau hukuman yang dijalankan secara berkelanjutan (Kadarisman, 2017). Konsep ini melibatkan proses kemitraan antara karyawan dengan penyelia langsung dalam mencapai tujuan organisasi. Menurut Baharun (2016), manajemen kinerja merupakan proses penciptaan solusi dan pendekatan untuk mengelola SDM agar dapat meningkatkan hasil pencapaian dalam pekerjaan. Adhari (2020) mengidentifikasi lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan: (1) kemampuan yang diperoleh melalui pendidikan formal; (2) motivasi materiil dan non-materiil; (3) dukungan fasilitas kerja; (4) keberadaan pekerjaan yang menciptakan kepuasan; dan (5)

RESEARCH ARTICLE

hubungan harmonis dengan organisasi. Faktor-faktor ini menjadi dasar dalam merancang sistem manajemen kinerja yang efektif pada konteks UMKM. Esthi & Marwah (2020) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja atau tingkat kesuksesan karyawan dalam melaksanakan tugasnya yang diukur pada jangka waktu tertentu. Dalam konteks pelayanan pelanggan, kinerja karyawan tercermin dari kualitas produk yang dihasilkan, ketepatan waktu penyelesaian, responsivitas terhadap kebutuhan pelanggan, dan kemampuan menyelesaikan keluhan secara efektif (Dachi, 2023).

2.2 Loyalitas Pelanggan

Loyalitas pelanggan merujuk pada sikap positif dan komitmen berkelanjutan dari pelanggan kepada suatu merek atau perusahaan (Kotler & Keller, 2022). Pelanggan yang loyal melakukan pembelian secara teratur, merekomendasikan produk kepada orang lain, dan tetap menggunakan produk meskipun ada penawaran dari kompetitor. Djurwati (2019) menambahkan bahwa loyalitas pelanggan adalah komitmen yang dipegang erat untuk membeli atau mengedepankan suatu produk secara konsisten. (Kotler, 2016) mengklasifikasikan tahapan loyalitas pelanggan menjadi lima tingkatan: pelanggan teroris yang menjelek-jelekkan merek, pelanggan transaksional dengan hubungan terbatas, pelanggan relasional yang melakukan pembelian ulang, pelanggan loyal yang sangat setia, dan pelanggan advokat yang membela dan merekomendasikan merek. Pemahaman tahapan ini penting untuk merancang strategi retensi pelanggan yang tepat. Keterkaitan antara kinerja karyawan dan loyalitas pelanggan telah dikaji oleh berbagai peneliti. Salsabila (2025) menemukan bahwa loyalitas pelanggan tidak hanya dipengaruhi oleh kualitas produk, tetapi juga oleh interaksi karyawan dalam pelayanan pelanggan, penjualan, dan pemasaran. Pelatihan karyawan yang berorientasi pada layanan pelanggan menjadi aspek penting dalam menciptakan pengalaman positif yang berkesan. Beberapa penelitian terdahulu telah mengkaji hubungan manajemen kinerja dengan loyalitas. Aqidah (2022) dalam penelitian kualitatif di Toko Hasanah Kecamatan Arjasa menemukan bahwa penerapan manajemen kinerja mampu memberikan manfaat positif melalui komunikasi terbuka antara pimpinan dan karyawan. Krismayanti (2024) dalam studi pada perusahaan multinasional menemukan bahwa manajemen kinerja yang efektif berfokus pada penetapan tujuan, umpan balik berkelanjutan, adopsi teknologi, dan pengembangan karyawan komprehensif. Syah (2025) menganalisis praktik manajemen kinerja pada perusahaan asuransi syariah dan menemukan bahwa penerapan nilai-nilai transparansi, keadilan, dan pelayanan optimal berkontribusi signifikan terhadap peningkatan kepuasan pelanggan. Sementara itu, Astuti (2022) dalam literature review menemukan bahwa lingkungan kerja, stress kerja, dan insentif berpengaruh terhadap loyalitas kerja karyawan yang selanjutnya berdampak pada kualitas pelayanan (Harefa & Nugraheni, 2023). Berdasarkan kajian literatur, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja yang efektif meliputi penetapan standar kinerja yang jelas, pemantauan dan evaluasi berkala, pemberian feedback konstruktif, dan pengembangan kompetensi karyawan. Implementasi yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan dalam melayani pelanggan, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan loyalitas pelanggan.

3. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Menurut Creswell (2022), penelitian kualitatif merupakan metode untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik melalui deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa pada konteks alamiah. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan mengeksplorasi secara mendalam implementasi manajemen kinerja dan dampaknya terhadap loyalitas pelanggan. Lokasi penelitian adalah Defma Konveksi Grobogan yang beralamat di Medani, Kecamatan Tegowanu, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah. Pemilihan lokasi didasarkan pada pertimbangan bahwa Defma Konveksi telah beroperasi sejak 2010 dan menghadapi tantangan dalam mempertahankan loyalitas pelanggan. Waktu penelitian dilaksanakan dari Juli 2025 sampai Januari 2026. Teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling* dengan total 6 informan yang terdiri dari: pemilik Defma Konveksi (1 orang), manajer/pimpinan (1 orang), karyawan bagian administrasi dan pelayanan (1 orang), karyawan bagian produksi (1 orang),

RESEARCH ARTICLE

dan pelanggan tetap (2 orang). Kriteria pemilihan informan meliputi keterlibatan langsung dalam sistem manajemen kinerja dan pengalaman interaksi dengan pelanggan atau sebagai pelanggan. Teknik pengumpulan data meliputi wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara tatap muka dengan durasi 45-60 menit menggunakan pedoman wawancara semi-terstruktur. Observasi dilakukan untuk mengamati aktivitas kerja karyawan dan proses pelayanan pelanggan. Dokumentasi meliputi struktur organisasi, job description, dan sistem penilaian kinerja. Keabsahan data dijamin melalui triangulasi sumber dan triangulasi teknik. Triangulasi sumber dilakukan dengan membandingkan informasi dari pemilik, karyawan, dan pelanggan. Triangulasi teknik dilakukan dengan cross-check informasi dari wawancara, observasi, dan dokumentasi. Member checking juga dilakukan untuk memastikan akurasi interpretasi data. Analisis data menggunakan model Miles (2023) yang terdiri dari: (1) reduksi data, yaitu proses merangkum dan memfokuskan pada hal-hal penting dari hasil wawancara dan observasi; (2) penyajian data dalam bentuk teks naratif untuk memudahkan pemahaman; dan (3) penarikan kesimpulan berdasarkan data yang telah direduksi dan disajikan untuk menjawab pertanyaan penelitian.

4. Hasil dan Pembahasan

4.1 Hasil

4.1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Defma Konveksi Grobogan merupakan usaha konveksi yang berdiri sejak 2010 di Medani, Kecamatan Tegowanu, Kabupaten Grobogan, Jawa Tengah. Perusahaan spesialisasi dalam pembuatan seragam kerja, batik, dan kaos custom dengan visi menjadi pilihan konveksi nomor satu di Kabupaten Grobogan. Misi perusahaan adalah memberikan kualitas produk dan pelayanan terbaik untuk pelanggan. Keunggulan kompetitif yang ditawarkan meliputi kualitas terbaik dengan tim ahli dan fasilitas produksi modern, harga terjangkau, tim desain berpengalaman, pengerjaan cepat dan efisien, serta beragam pilihan bahan berkualitas tinggi.

Tabel 1. Profil Karyawan Defma Konveksi Grobogan

Karakteristik	Kategori	Jumlah	Persentase
Jenis Kelamin	Laki-laki	10	45,45%
	Perempuan	12	54,55%
Usia	≤ 30 tahun	4	18,18%
	30-40 tahun	13	59,09%
	41-50 tahun	3	13,64%
	≥ 50 tahun	2	9,09%
Pendidikan	SMP	4	18,18%
	SMA	15	68,18%
	S1	3	13,64%
Total Karyawan		22	100%

Berdasarkan Tabel 1, profil karyawan Defma Konveksi Grobogan menunjukkan komposisi yang seimbang antara laki-laki dan perempuan dengan mayoritas berusia produktif (30-40 tahun) sebesar 59,09%. Tingkat pendidikan didominasi lulusan SMA (68,18%) yang menunjukkan kualifikasi standar untuk industri konveksi. Komposisi ini relevan dengan karakteristik industri konveksi yang membutuhkan keterampilan teknis menjahit yang dapat diperoleh melalui pelatihan kerja.

4.1.2 Deskripsi Temuan Penelitian

Penelitian ini menggali praktik manajemen kinerja di Defma Konveksi Grobogan dan kaitannya dengan pembentukan loyalitas pelanggan. Berdasarkan wawancara mendalam dengan pemilik, pimpinan,

RESEARCH ARTICLE

karyawan (produksi dan administrasi), serta pelanggan, ditemukan pola unik di mana sistem manajemen kinerja tidak berjalan secara birokratis, melainkan melebur dalam interaksi sosial dan budaya kerja sehari-hari.

4.1.3 Implementasi Manajemen Kinerja: Dari Dokumen ke "Budaya Lisan"

Berbeda dengan korporasi besar yang mengandalkan dokumen formal yang kaku, Defma Konveksi menerapkan manajemen kinerja yang pragmatis dan berorientasi hasil. Temuan lapangan menunjukkan bahwa siklus perencanaan, pelaksanaan, pemantauan, dan evaluasi telah terinternalisasi menjadi rutinitas harian. Standar kinerja di Defma tidak tertulis dalam manual tebal, namun dipahami secara mendalam oleh seluruh elemen organisasi melalui instruksi verbal yang konsisten. Informan 1 (Pemilik) menegaskan bahwa tujuan utama manajemen kinerja adalah efektivitas dan efisiensi produksi. Hal ini diterjemahkan oleh Informan 2 (Pimpinan) menjadi sistem penilaian yang "sederhana namun efektif". Di tingkat pelaksana, standar ini dipahami bukan sebagai beban administrasi, melainkan sebagai pedoman kualitas. Informan 4 (Karyawan Produksi) menjelaskan bagaimana standar tersebut hidup dalam aktivitasnya:

"Saya melihat standar kerja dari target yang diberikan setiap karyawan dan hasil kerja sehari-hari... Standar kerja saya biasanya dari target jumlah produksi per hari... selain itu kualitas hasil kerja juga sesuai dengan keinginan pelanggan. Selama tidak banyak revisi dan pesanan tepat waktu, berarti kinerja saya sudah sesuai." (Informan 4)

Pernyataan ini menunjukkan bahwa indikator kinerja di Defma sangat konkret: kuantitas (target harian), kualitas (minim revisi), dan waktu (tepat waktu). Tidak ada ambiguitas dalam standar tersebut. Sementara itu, bagi Informan 3 (Administrasi), standar kinerja dimaknai sebagai tanggung jawab moral terhadap kepuasan pelanggan:

"Saya memahami standar kinerja... sebagai tolok ukur atau pedoman kerja... Jika ada evaluasi atau masukan kepada saya maka saya gunakan sebagai bahan perbaikan agar hasil kerja saya sesuai dengan standar yang diharapkan perusahaan." (Informan 3)

Temuan ini mengindikasikan bahwa Defma berhasil mentransformasi target bisnis menjadi kesadaran personal karyawan. Kepatuhan terhadap SOP (Standar Operasional Prosedur) terjadi bukan karena paksaan sistem, melainkan karena pemahaman bahwa kinerja mereka berdampak langsung pada kelangsungan usaha.

4.1.4 Mekanisme Umpan Balik (*Feedback*): Pendekatan Korektif-Edukatif

Salah satu temuan paling menonjol dalam penelitian ini adalah mekanisme umpan balik (*feedback*) yang bersifat humanis. Evaluasi kinerja di Defma tidak menunggu periode tahunan, melainkan bersifat *real-time* (seketika) dan *on-the-spot* (di tempat). Informan 1 dan 2 (Manajemen) sepakat bahwa tujuan *feedback* adalah perbaikan (*corrective*), bukan hukuman (*punitive*). Pendekatan ini menciptakan rasa aman psikologis (*psychological safety*) bagi karyawan. Informan 3 memberikan kesaksian mendalam mengenai bagaimana teguran disampaikan dengan cara yang menjaga harga diri karyawan:

"Biasanya kalau penilaian pimpinan bahwa saya masih ada kekurangan, atasan langsung menyampaikan... Misalnya menegur secara langsung dengan baik atau diarahkan saat kerja... Bagi saya pemberian evaluasi dan *feedback* itu penting... sebagai bahan belajar." (Informan 3)

Pola komunikasi "menegur dengan baik" ini vital dalam konteks UMKM. Hal ini dikonfirmasi oleh Informan 4 (Produksi) yang justru merasa terbantu, bukan tertekan, oleh pengawasan atasan:

"Apabila terdapat bagian yang kurang rapi atau belum sesuai standar, atasan langsung mengingatkan dan memberi arahan cara memperbaikinya... Evaluasi dan masukan dari atasan sangat membantu saya untuk memperbaiki cara kerja agar lebih baik lagi." (Informan 4)

Mekanisme ini menciptakan budaya pembelajaran (*learning culture*). Karyawan tidak menyembunyikan kesalahan, tetapi terbuka untuk memperbaikinya. Umpan balik yang konstruktif, ditambah dengan sistem

RESEARCH ARTICLE

reward yang disebutkan oleh Pemilik (pujian, bonus), terbukti efektif menjaga motivasi kerja tetap tinggi di tengah tekanan tenggat waktu produksi.

4.1.5 Kinerja Karyawan sebagai Determinan Loyalitas Pelanggan

Penelitian ini menemukan bukti empiris bahwa loyalitas pelanggan Defma Konveksi tidak berdiri sendiri, melainkan hasil langsung dari kinerja karyawan. Pelanggan tidak melihat "manajemen", mereka merasakan "pelayanan" dan "kualitas produk". Informan 5 (Pelanggan) secara eksplisit menyatakan bahwa faktor utama loyalitasnya adalah kenyamanan interaksi dengan karyawan ("tidak ribet") dan konsistensi hasil kerja:

"Saya tetap loyal belanja di Defma itu karena pelayanannya yang baik, enak dan bisa dipercaya... Karyawannya ramah dan nggak ribet... Kenyamanan itulah yang menyebabkan saya milih balik order di Defma." (Informan 5)

Menariknya, temuan ini juga mengungkap bahwa kinerja karyawan yang baik mampu memitigasi potensi kekecewaan akibat kendala teknis. Baik Informan 5 maupun Informan 6 mengakui pernah mengalami keterlambatan atau kesalahan ukuran. Namun, responsivitas dan cara komunikasi karyawan yang santun membuat mereka tetap loyal.

"Pernah waktu itu pesan dalam jumlah lumayan banyak, tapi pengerjaannya agak mundur... tapi untungnya pihak konveksi memberikan informasi sebelumnya... Waktu dikomunikasikan, karyawannya nggak lepas tangan dan mau bantu diperbaiki. Bagi saya yang penting masih mau tanggung jawab." (Informan 6)

Kutipan ini membuktikan bahwa dalam industri jasa/manufaktur skala UMKM, service recovery (pemulihan layanan) yang dilakukan oleh karyawan yang kompeten adalah kunci retensi pelanggan. Loyalitas terbangun bukan karena ketiadaan masalah, melainkan karena kemampuan karyawan menyelesaikan masalah tersebut dengan baik.

4.2 Pembahasan

Pembahasan mengenai manajemen kinerja informal sebagai keunggulan kompetitif UMKM menunjukkan kritik terhadap literatur manajemen sumber daya manusia (SDM) konvensional yang bias terhadap praktik korporasi besar. Di Defma, efektivitas manajemen kinerja tidak bergantung pada instrumen formal, melainkan terwujud dalam "Budaya Lisan" yang kuat. Siklus manajemen Plan-Do-Check-Act (PDCA) berjalan organik, di mana perencanaan dilakukan melalui instruksi verbal, pelaksanaan diawasi secara langsung, dan tindakan korektif dilakukan segera. Temuan ini menunjukkan bahwa formalitas administrasi dapat menjadi hambatan birokrasi, sedangkan kecepatan adaptasi menjadi keunggulan kompetitif. Interaksi sosial positif antara atasan dan bawahan terbukti lebih efektif dalam meningkatkan kinerja dibandingkan dengan sistem KPI yang rumit, di mana hubungan emosional antara pemimpin dan anggota tim menjadi alat kontrol sosial yang lebih kuat. Manajemen kinerja informal di Defma merupakan strategi adaptif yang memanfaatkan modal sosial untuk mencapai efisiensi operasional. Dalam mekanisme pemberian feedback dan pengembangan karyawan, penelitian ini mengungkap bahwa kinerja karyawan menjadi titik sentuh utama untuk pengalaman dan loyalitas pelanggan. Karyawan di Defma tidak hanya menjalankan tugas, tetapi juga menunjukkan perilaku ekstra demi kebaikan organisasi, yang mencerminkan Organizational Citizenship Behavior (OCB). Setiap jahitan yang rapi menjadi pesan pemasaran kepada pelanggan, mendukung teori Service-Profit Chain yang menyatakan bahwa loyalitas pelanggan berasal dari kualitas internal perusahaan. Kepuasan karyawan yang diperlakukan dengan baik berkontribusi pada kualitas layanan eksternal yang superior. Komunikasi terbuka antara pimpinan dan karyawan meningkatkan loyalitas karyawan dan kualitas pelayanan, menunjukkan efek berantai dari praktik manajemen internal terhadap outcome eksternal. Penelitian ini juga menunjukkan bahwa pendekatan manual dan personal dalam manajemen kinerja pada UMKM dapat efektif, berbeda dengan temuan sebelumnya yang menekankan adopsi teknologi.

RESEARCH ARTICLE

Analisis dampak implementasi manajemen kinerja pada loyalitas pelanggan menunjukkan bahwa dalam situasi krisis, loyalitas diuji. Di Defma, loyalitas pelanggan tergolong Action Loyalty, di mana pelanggan memiliki komitmen kuat untuk melakukan pembelian ulang meskipun terjadi masalah. Ketahanan hubungan ini terbentuk melalui efektivitas penanganan masalah oleh karyawan, yang mampu berkomunikasi secara proaktif dan cepat dalam menyelesaikan masalah. Hal ini menciptakan Service Recovery Paradox, di mana pelanggan yang mengalami masalah namun ditangani dengan baik justru memiliki loyalitas lebih tinggi. Sistem manajemen kinerja di Defma tidak hanya mencetak "tukang jahit" terampil, tetapi juga "pemecah masalah" yang memiliki kecerdasan emosional, menjadi pembeda utama Defma dari kompetitor yang mungkin menawarkan harga lebih murah tetapi lemah dalam pelayanan.

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mendalam, penelitian ini menyimpulkan bahwa implementasi manajemen kinerja karyawan di Defma Konveksi Grobogan merupakan determinan strategis yang berkontribusi signifikan terhadap peningkatan loyalitas pelanggan. Secara spesifik, penelitian ini menghasilkan tiga simpul utama: (1). Implementasi manajemen kinerja di Defma Konveksi Grobogan berjalan efektif melalui pendekatan adaptif-informal yang berbasis pada "Budaya Lisan". Siklus manajemen kinerja yang meliputi perencanaan (penetapan target harian), pelaksanaan (spesialisasi tugas), pemantauan (observasi langsung/gemba), dan evaluasi, tidak dijalankan melalui birokrasi dokumen yang kaku, melainkan terinternalisasi dalam rutinitas operasional. Temuan ini menegaskan bahwa pada skala UMKM, formalitas administrasi bukanlah prasyarat mutlak bagi efektivitas kontrol kualitas; (2). mekanisme umpan balik (feedback) dan pengembangan karyawan dijalankan dengan pendekatan korektif-edukatif. Evaluasi kinerja dilakukan secara real-time dan on-the-spot dengan komunikasi yang humanis, bukan punitif (menghukum). Hal ini, dikombinasikan dengan metode on-the-job training dan pendampingan (mentoring) oleh karyawan senior, berhasil menciptakan lingkungan kerja yang aman secara psikologis (*psychological safety*). Karyawan termotivasi untuk bekerja sesuai standar bukan karena takut sanksi, melainkan karena kesadaran tanggung jawab terhadap kepuasan pelanggan; (3). dampak manajemen kinerja terhadap loyalitas pelanggan terbukti melalui terbentuknya resiliensi layanan. Kinerja karyawan yang kompeten, responsif, dan komunikatif menjadi jembatan utama kepercayaan pelanggan. Loyalitas pelanggan Defma tidak hanya didorong oleh kualitas produk fisik, tetapi juga oleh kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan yang ramah dan solusi cepat saat terjadi kendala (*service recovery*). Hal ini membuktikan bahwa kinerja karyawan berfungsi sebagai internal marketing yang vital untuk mempertahankan pelanggan di tengah persaingan industri konveksi yang ketat.

Implikasi Penelitian ini memberikan implikasi teoretis dengan memperkuat validitas teori *Service-Profit Chain* pada konteks UMKM, membuktikan bahwa kepuasan dan kinerja internal karyawan berkorelasi linier dengan loyalitas eksternal pelanggan. Secara praktis, penelitian ini merekomendasikan panduan bagi pelaku UMKM konveksi untuk: (1) Membangun standar kinerja yang sederhana namun dikomunikasikan secara konsisten; (2) Mengubah paradigma evaluasi dari "mencari kesalahan" menjadi "memberi contoh perbaikan"; dan (3) Menanamkan pola pikir pada karyawan produksi bahwa setiap hasil kerja mereka adalah bentuk pelayanan langsung kepada pelanggan. Keterbatasan dan Saran Penelitian ini memiliki keterbatasan sebagai studi kasus tunggal dengan pendekatan kualitatif cross-sectional, sehingga generalisasi hasil pada konteks industri yang berbeda perlu dilakukan dengan hati-hati. Penelitian selanjutnya disarankan untuk: (1) Memperluas subjek penelitian secara komparatif pada beberapa UMKM dengan karakteristik berbeda; (2) Menggunakan metode kuantitatif untuk menguji pengaruh kausalitas antar variabel secara statistik; dan (3) Melakukan studi longitudinal untuk melihat dampak manajemen kinerja terhadap retensi pelanggan dalam jangka panjang.

6. Referensi

- Adhari, I. Z. (2020). *Optimalisasi kinerja karyawan menggunakan pendekatan knowledge management & motivasi kerja*. Qiara Media.
- Aqidah, N. (2022). *Penerapan manajemen kinerja terhadap loyalitas karyawan di Toko Hasanah Kecamatan Arjasa [Skripsi]*. Universitas Wiraraja Madura.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2020). *Armstrong's handbook of human resource management practice*. Kogan Page.
- Astuti, D., Luthfiana, H., Putri, N. H., & Alieviandy, N. S. (2022). Faktor-faktor yang mempengaruhi loyalitas kerja: Lingkungan kerja, stress kerja dan insentif (Literature review manajemen kinerja). *Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi*, 4(2), 199–214.
- Aswan, M. K., N, K. S., & Intiar, S. (2024). The influence of service value and customer retention on the green marketing mix model for local Indonesian clothing brands. *Jurnal Mantik*, 8(1), Article 1. <https://doi.org/10.35335/mantik.v8i1.5001>.
- Baharun, H. (2016). Manajemen kinerja dalam meningkatkan competitive advantage pada lembaga pendidikan Islam. *Jurnal Ilmu Tarbiyah At-Tajdid*, 5(1), 243–262.
- Creswell, J. W. (2022). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative research* (6th ed.). Pearson.
- Dachi, R. D. S., & Nugraheni, K. S. (2023). The relationship between workload and work environment on employee performance: A study at PT MOD. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*.
- Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.
- Djurwati, S. (2019). Pengaruh kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 8(2), 45–58.
- Esthi, R. B., & Marwah, Y. N. (2020). Kinerja karyawan: Motivasi dan disiplin kerja pada PT Asahi Indonesia. *Forum Ekonomi*, 22(1), 130–137.
- Harefa, F. H., & Nugraheni, K. S. (2023). The influence of product brand, product quality and sales promotion on purchasing decisions fashion products at the Ratu Collection shop. *International Conference on Digital Advanced Tourism Management and Technology*, 1(1), 14–21. <https://doi.org/10.56910/ictmt.v1i1.10>.
- Kadarisman, M. (2017). *Manajemen pengembangan sumber daya manusia* (1st ed.). PT RajaGrafindo Persada.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2016). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. John Wiley & Sons.

RESEARCH ARTICLE

- Krismayanti, Y., Anjarsari, N., Sundari, S., & Pakpakhan, M. (2024). Implementasi manajemen kinerja dalam meningkatkan efektivitas kerja di perusahaan multinasional. *Jurnal Cakrawala Akademika*, 1(3), 970–986.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2023). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (5th ed.). SAGE Publications.
- Rabbanee, F. K., Burford, O., & Ramaseshan, B. (2015). Does employee performance affect customer loyalty in pharmacy services? *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 725–743.
- Salsabila, N. F., & Munawaroh, M. (2025). Analisis manajemen sumber daya manusia guna meningkatkan loyalitas pelanggan. *MASMAN: Master Manajemen*, 3(1), 123–133.
- Syah, D. W., & Zainarti, Z. (2025). Analisis praktik manajemen kinerja dalam meningkatkan kepuasan pelanggan pada perusahaan asuransi syariah. *Jurnal Ilmiah Ekonomi dan Manajemen*, 3(1), 265–274.
- Zebua, Y., & Nugraheni, K. S. (2025). The relationship between workload and work environment on employee performance: A study at PT MOD. *LITERACY: International Scientific Journals of Social, Education, Humanities*, 4(2), 245–252.