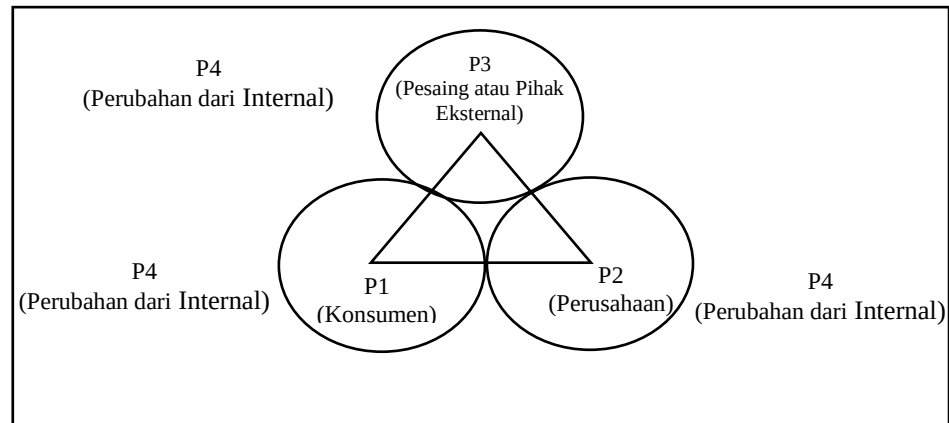


BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan biasanya memiliki tujuan yang menjadi dasar utama pendiriannya sejak awal. Tujuan tersebut menjadi pendorong bagi berbagai komponen perusahaan dalam mencapai tingkat kinerja tertentu yang telah diamanatkan oleh pimpinan perusahaan. Perusahaan sebagai sebuah entitas organisasi yang terdiri dari unit-unit yang berinteraksi untuk mencapai tujuan tertentu serta mengelola dan mengubah keahlian serta sumber daya ekonomi sehingga menghasilkan suatu produk, baik barang atau jasa (Wijoyo et al., 2021). Produk ini kemudian digunakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan dengan tujuan menghasilkan keuntungan bagi pemiliknya. Transaksi yang terjadi pada sektor bisnis dilakukan oleh konsumen di pasar (P1) dan produsen oleh Perusahaan (P2). Aktivitas ini bisa terjadi secara langsung atau tidak langsung, serta dipengaruhi oleh persaingan dan pihak eksternal (P3), baik terjadi secara positif atau negatif. Selain itu, pasar atau konsumen (P1), perusahaan atau produsen (P2), dan persaingan atau faktor eksternal (P3) juga mengalami perubahan internal (P4). Perubahan internal tersebut, baik yang langsung maupun tidak langsung, juga dapat memiliki pengaruh terhadap kelancaran bisnis perusahaan (Umar, 2003).



Gambar 1. 1 Konsep Komponen Bisnis

Sumber: Umar (2003)

Perubahan internal ini erat kaitannya dalam manajemen sumber daya manusia yang ada, dimana MSDM memegang peranan penting dalam mengembangkan sumber daya pembelajar yang kritis, adaptif terhadap perubahan dan unggul dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Dengan demikian maka penting bagi sebuah perusahaan untuk mengembangkan alat evaluasi kinerja karyawan yang sesuai, yang merupakan bagian penting dari manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Alat ini akan membantu perusahaan mengukur apakah kinerja karyawan telah mencapai tingkat yang diharapkan, sejalan dengan upaya mencapai tujuan utama dari sebuah perusahaan. Sebuah sistem pengukuran kinerja adalah mekanisme yang meningkatkan kemungkinan organisasi untuk berhasil menerapkan strateginya (Anthony & Govindarajan, 2007). Selanjutnya, strategi akan menentukan faktor-faktor kritis keberhasilan, dan jika faktor-faktor tersebut diukur dan dihargai, orang-orang akan termotivasi untuk mencapainya. Evaluasi kinerja bisa berperan sebagai alat mekanisme bagi perusahaan dalam meraih tujuannya, sekaligus memacu motivasi karyawan dalam meraih tujuan

tersebut. Proses evaluasi kinerja juga bisa menjadi elemen penting dalam memengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan di dalam perusahaan, dimana kinerja merupakan pencapaian atau tingkat kesuksesan individu secara menyeluruh selama jangka waktu tertentu dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan standar, target, atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya dan disepakati bersama (Rivai & Basri, 2005). Penilaian kinerja karyawan adalah proses evaluasi untuk menilai sejauh mana karyawan berhasil dalam menjalankan tugas mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar tertentu, yang kemudian informasinya disampaikan kepada karyawan (Mathis & Jackson, 2006). Oleh karena itu, penilaian kinerja dianggap efektif jika mencakup dua komponen, yaitu adanya standar yang telah ditetapkan dan komunikasi informasi (umpan balik).

Standar yang jelas dan umpan balik yang teratur merupakan komponen penting dari penilaian kinerja yang efektif. Penetapan standar membantu karyawan memahami apa yang diharapkan dari mereka, sementara umpan balik memberikan informasi tentang sejauh mana karyawan telah mencapai standar tersebut dan di mana bagian yang perlu ditingkatkan. Kinerja individu secara langsung mempengaruhi kinerja keseluruhan organisasi. Dalam konteks ini, penilaian kinerja individu menjadi krusial dalam memastikan bahwa karyawan berkontribusi secara optimal terhadap tujuan organisasi. Pernyataan ini juga diperkuat oleh pandangan Dessler (2013) yang menegaskan bahwa penilaian kinerja karyawan yang efektif memerlukan standar yang telah ditetapkan sebelumnya dan umpan balik (*feedback*) untuk mencegah penurunan kinerja karyawan.

Selanjutnya, konsep yang diuraikan oleh Robbin (1996) dan diperjelas oleh Rivai & Basri (2005) menekankan bahwa kinerja dipengaruhi oleh kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Hal ini menyoroti pentingnya tidak hanya melihat hasil akhir kinerja, tetapi juga faktor-faktor yang mendasarinya. Kemudian, evaluasi kinerja dalam perkembangan organisasi sebagaimana diungkapkan oleh Wirawan (2009), bahwa evaluasi kinerja menjadi semakin penting seiring dengan perkembangan organisasi. Hal ini menegaskan bahwa penilaian kinerja bukan hanya tentang menilai karyawan, tetapi juga tentang memastikan bahwa organisasi secara keseluruhan terus berkembang dan mencapai tujuannya. Dengan mempertimbangkan semua ini, pendekatan yang komprehensif dalam penilaian kinerja tidak hanya membantu individu untuk tumbuh dan berkembang, tetapi juga memberikan kontribusi signifikan terhadap kesuksesan jangka panjang organisasi.

Oleh karena itu, penentuan objektif penilaian kinerja bagi karyawan harus dilakukan dengan tepat agar kinerja karyawan dapat optimal.

Human Performance = Ability + Motivation
 Ability = Knowledge + Skill
 Motivation = Attitude + Situation

Gambar 1. 2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja
 Sumber: Rivai & Basri (2005)

Sistem penilaian kinerja memiliki tujuan utama untuk menghasilkan data yang akurat dan relevan mengenai perilaku dan kinerja anggota organisasi (Simamora, 2004). Melalui penilaian kinerja karyawan, dapat menumbuhkan rasa puas di kalangan mereka. Karyawan akan merasa bahwa penilaian yang dilakukan oleh perusahaan bersifat adil dan objektif, didasarkan pada kelemahan individu, memberikan rasa keadilan, dan memotivasi mereka untuk bekerja lebih baik sesuai

dengan kebutuhan masing-masing. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan bagaimana untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja karyawan yang tidak dipengaruhi oleh preferensi personal dari penilai. Penilaian kinerja akan menjadi efektif ketika hasilnya bersifat objektif. Data yang dihasilkan dari penilaian kinerja yang objektif akan menjadi akurat dan dapat diandalkan, sehingga dapat digunakan sebagai landasan untuk pengambilan keputusan terkait dengan karyawan tersebut.

Gibson et al., (2012) menyebutkan bahwa kualitas instrumen pengukuran penilaian kinerja yang baik bisa bersifat psikologis yaitu terstandar atau baku, objektif, reliabel dan valid. Untuk meningkatkan objektivitas hasil penilaian kinerja salah satunya adalah dengan cara menentukan kriteria-kriteria penilai kinerja yang dapat diobservasi, terukur dan disepakati bersama serta disesuaikan dengan tugas pokok fungsi, perilaku, keterampilan, *knowledge* dan/atau kapabilitas karyawan. Hal ini konsisten dengan pandangan Rivai & Basri (2005) yang menyarankan bahwa untuk mengurangi bias dalam penilaian kinerja, penting untuk memiliki standar penilaian yang jelas, memberikan umpan balik, dan memilih teknik penilaian yang tepat. Metode penilaian kinerja karyawan harus bisa menghasilkan informasi dan gambaran yang akurat tentang kinerja mereka. Oleh karena itu, maka diperlukan sebuah metode penilaian kinerja karyawan yang *related* dengan pekerjaannya, praktis dan terukur. *Job-related* mengacu pada sistem penilaian kinerja yang mengevaluasi perilaku-perilaku yang secara langsung berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Sementara itu, suatu sistem dinilai praktis ketika mudah dipahami dan dimengerti oleh para penilai dan karyawan.

Pada praktiknya terdapat beberapa metode dalam melakukan evaluasi kinerja karyawan diantaranya adalah metode tradisional *rating scale*, metode *checklist*, metode *critical incident*, metode *essay*, metode *ranking* dan metode terkini yakni MBO (*Management By Objective*). Setiap organisasi atau perusahaan biasanya menerapkan salah satu metode evaluasi kinerja tersebut, tanpa melakukan evaluasi terhadap metode yang digunakan apakah tepat atau tidak. Hal ini mengingat setiap organisasi memiliki budaya dan lingkungan kerja yang berbeda. Melalui penerapan penilaian kinerja karyawan yang tepat dan efektif, sebuah perusahaan dapat mengoptimalkan kompetensi karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi. MBO merupakan salah satu metode penilaian kinerja yang berorientasi pada *output* dengan menetapkan tujuan atau sasaran yang disepakati pimpinan organisasi dengan anggotanya (Ruky, 2003). Dengan memahami tujuan atau sasaran organisasi, diharapkan kinerja karyawan juga akan meningkat karena mereka termotivasi untuk meningkatkan kinerja mereka dari waktu ke waktu dalam mencapai tujuan atau sasaran tersebut. Di lain sisi, penilaian kinerja karyawan yang tidak efektif dapat mengakibatkan dampak negatif bagi perusahaan. Ini termasuk munculnya keluhan dari karyawan, penurunan motivasi kerja, dan peningkatan tingkat *turnover* karyawan. Hal ini terjadi pada semua perusahaan tidak terkecuali di Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) yang melakukan kegiatan bisnis utama dalam pelayanan pengisian pesawat udara. DPPU memiliki keunikan dalam proses bisnisnya dimana kegiatan *operation*, *sales* dan *services* menjadi satu kesatuan yang tidak terpisahkan dalam satu rangkaian kegiatan. DPPU yang merupakan bagian unit bisnis PT Pertamina Patra Niaga, bertugas untuk menyalurkan Bahan Bakar

Minyak Penerbangan (BBMP) kepada pelanggan dengan tepat jumlah, tepat mutu dan tepat waktu. DPPU menjadi bagian tidak terpisahkan dalam menjamin keselamatan penerbangan konsumen sektor bisnis aviasi dalam hal penyediaan bahan bakar yang tersebar di 63 wilayah kerja di Indonesia. Dalam menjalankan proses bisnis yang meliputi *operation*, *sales* dan *services* hampir keseluruhannya tergantung dari karyawan garda terdepan yakni *Certified Operator Refuelling* (CRO). CRO merupakan *figure* yang mempresentasikan perusahaan dan berhubungan langsung dengan pelanggan menjalankan operasional pengisian pesawat udara. Melihat begitu penting dan strategisnya DPPU dalam rangkaian bisnis aviasi, maka kinerja CRO harus dijaga agar memiliki kompetensi dan kinerja yang tinggi, sesuai dengan tujuan atau sasaran perusahaan.

Kasus mogok kerja yang pernah terjadi pada tahun 2013 di Bandara Soekarno Hatta yang didukung oleh pekerja DPPU wilayah lain termasuk karyawan DPPU wilayah Jateng-DIY, hal ini menyebabkan pelayanan pesawat terganggu yang merupakan dampak dari tidak adanya apresiasi kinerja serta yang menyebabkan tidak adanya titik temu antara manajemen dengan pekerja dalam bernegosiasi. Beberapa kasus yang menyangkut keselamatan penerbangan juga beberapa kali terjadi, yang paling menyedot perhatian publik adalah kasus kontaminasi Bahan Bakar Minyak Penerbangan (BBMP) pada penerbangan Cathay Pacific penerbangan 780 yang cukup menggegerkan dunia penerbangan (Detiknews, 14 April 2010). Masih terjadinya beberapa kasus tersebut mengindikasikan bahwa terdapat hal yang perlu dilakukan evaluasi terutama dalam peningkatan kompetensi dan dilakukan evaluasi penilaian kinerja pekerja *Certified Refuelling Operator* di

Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) sehingga dapat meningkatkan kompetensi dan kinerjanya. *Issue* terkait dengan penjaminan kualitas produk, ketepatan jumlah dan ketepatan waktu menjadi konsen utama setiap DPPU tidak terkecuali DPPU yang berada di wilayah Jateng – DIY, dimana memiliki rantai pasokan yang cukup panjang. Konsen utama ini merupakan tanggung jawab setiap insan DPPU terutama CRO selaku garda terdepan dalam operasional pengisian pesawat udara yang merupakan bagian dari pelaksanaan tugasnya.

Area Jateng dan DIY terdapat 5 (lima) Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) yang dipimpin oleh *Operation Head* dibawah garis koordinasi *Region Manager Corporate Operation & Services* JBT. Seorang Manager sudah memiliki capaian kinerja yang tercermin melalui *Key Performance Indicator* (KPI) yang terukur dan objektif dihitung secara kuantitatif sesuai dengan tujuan dan target perusahaan. Dari *Key Performance Indicator* (KPI) tersebut kemudian diturunkan ke masing-masing *Operation Head* sebagai target yang harus dicapai sesuai dengan kondisi operasional masing-masing Depo Pengisian Pesawat udara (DPPU). Tujuan perusahaan dalam mencapai operasional dan *service excellent* yang tercermin dalam *Key Performance Indicator* (KPI) *Operation Head*, kemudian dilakukan *cascading* dalam bentuk *Individual Goal System* (IGS) ke para Supervisor. Namun, yang menjadi permasalahan adalah *Certified Refuelling Operator* (CRO) yang merupakan garda terdepan dalam kegiatan pengisian pesawat udara belum dilakukan penentuan penilaian kinerja berdasarkan fungsi dan kapabilitasnya guna mencapai target perusahaan tersebut. Penerapan penilaian kinerja yang dilaksanakan diakhir tahun bagi pekerja CRO di DPPU, belum memperlihatkan

dampak dan dirasakan bersifat subjektif tergantung dari penilainya, sehingga berpotensi menghasilkan evaluasi kinerja berdasarkan *like* dan *dislike*. Metode penilaian kinerja *rating scale* yang saat ini digunakan juga tidak mencerminkan target atau sasaran perusahaan yang akan dicapai.

Sistem kerja tim pada CRO dalam Depo Pengisian Pesawat Udara menjadi tantangan tersendiri dari manajemen untuk melakukan *cascading* target kerjanya, yang didasarkan pada perilaku, fungsi dan *knowledge* pekerja sehingga target bisa dilakukan *cascading* secara proporsional, memenuhi prinsip keadilan dan kepuasan. Pengelompokan dan pembagian target kerja yang terukur dalam bentuk *individual goals* dalam sebuah sistem kerja tim akan bisa mengukur evaluasi kinerja yang bersifat obyektif sesuai dengan *goal* dari perusahaan. Hasil dari penilaian kinerja nantinya bisa dijadikan acuan dalam pemberian apresiasi atau pembinaan, yang secara normatif bisa dilaksanakan secara proporsional.

Hasil penilaian yang subjektif tidak akan dapat memberikan data yang akurat dan sah mengenai perilaku dan hasil kerja sehingga data tersebut tidak akan efektif untuk tujuan dalam melakukan evaluasi kinerja yang secara normatif dilakukan setiap akhir tahun maupun untuk tujuan pengembangan karyawan. Ketidakefektifan sistem penilaian kinerja tidak hanya dapat diatasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang objektif, tetapi juga harus didukung dan disepakati seluruh elemen organisasi. Hal ini berkenaan ditemukannya kondisi dimana *Certified Refuelling Operator* (CRO) di DPPU Ahmad Yani yang merasakan keresahan dan ketidakadilan dari hasil pelaksanaan evaluasi kinerja akhir tahun, dimana dalam form metode penilaian yang ada muncul rekomendasi hasil penilaian

untuk dipekerjakan kembali atau tidak. Selain keresahan CRO DPPU Ahmad Yani atas pelaksanaan penilaian kinerja yang telah dilaksanakan, kondisi operasional DPPU Ahmad Yani juga tidak begitu baik dimana berdasarkan data historis kode delay 36 atau delay operasional yang disebabkan oleh Pertamina masih ditemukan rata-rata 1 (satu) per bulannya.

Terjadinya delay operasional menunjukkan bahwa operasional dan service pengisian pesawat udara di DPPU Ahmad Yani kurang *excellent*. Kejadian kesalahan penulisan data penjualan dalam FD-105 yang menyebabkan *cancel billing* yang berakibat terlambatnya penagihan juga masih terjadi, dimana KPI *Operation Head* DPPU Ahmad Yani tidak tercapai 100%. Masih belum difahaminya secara menyeluruh terkait tanggungjawab pelaksanaan *quality control* atas pelayanan pengisian pesawat udara juga menjadi tantangan tersendiri untuk manajemen dalam menciptakan sebuah sistem monitoring yang komprehensif agar menjadi sebuah tolak ukur kinerja seorang *Certified Refuelling Operator* (CRO). Kompetensi yang dimiliki seorang *Certified Refuelling Operator* (CRO) adalah melaksanakan pengisian pesawat udara, namun masih ditemukan CRO yang melaksanakan pekerjaan diluar *jobdesk* utamanya yakni melakukan pencatatan arus minyak, penginputan data penjualan dalam sistem, penentuan hasil *Quality Control* dari sarana dan fasilitas penimbunan yang secara kompetensi sebenarnya tidak sesuai dan berpotensi terjadinya kesalahan. Juga kondisi pembagian kerja yang tidak berimbang, dalam melaksanakan pengisian pesawat udara akan menyebabkan *fatigue* yang berimbas pada kesehatan dan keselamatan kerja. Melihat kondisi tersebut maka evaluasi kinerja harus dilakukan, namun apabila evaluasi kinerja

yang didasarkan pada hasil kerja yang tidak sesuai kompetensi akan berakibat bias atas hasil penilaian kinerja tersebut, yang dalam jangka panjang bisa menyebabkan demotivasi dalam bekerja, dimana salah satu dampaknya akan berpotensi pada terganggunya keselamatan penerbangan. Kinerja CRO yang rendah akan secara langsung mempresentasikan kinerja perusahaan dimata para pelanggan sehingga potensi masuknya pesaing akan semakin lebar sebagaimana ancaman pesaing yang pernah mencoba masuk pasar aviasi (Bisnis Tempo, 14 Februari 2019).

Pada dasarnya Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Ahmad Yani Semarang telah menerapkan penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) kepada *Certified Refuelling Operator* (CRO) dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan kualitas kinerjanya. Berdasarkan penjabaran tersebut, maka penelitian ini difokuskan untuk mengevaluasi atas penerapan penilaian kinerja yang menggunakan metode *rating scale*, dan menganalisis penerapan metode *Management By Objective* di Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Wilayah Ahmad Yani Semarang sebagai alternatif solusi yang nantinya bisa di replikasikan ke seluruh DPPU yang ada di Indonesia.

1.2 Keaslian Penelitian

Keaslian penelitian penting untuk menunjukkan inovasi dalam penelitian, oleh karena itu perlu dilakukan identifikasi hasil pelacakan (*tracking*) terhadap penelitian sejenis yang telah dilakukan oleh penelitian terdahulu. Terdapat beberapa penelitian dahulu yang memiliki tema serupa dan menjadi acuan dalam menyusun penelitian ini sebagaimana diuraikan pada Tabel 1.2 berikut ini.

Tabel 1. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Temuan Utama
1	Ntanos & Boulouta (2012)	<i>"The Management By Objective in modern organization and enterprise"</i>	Pentingnya menyelaraskan target antara atasan dan bawahan untuk meningkatkan kinerja organisasional.
2	Hoffmann-Burdzińska & Flak (2016)	<i>"Management By Objective As A Method Of Measuring Teams Effectiveness"</i>	Penerapan metode MBO dapat menghasilkan hasil nyata dalam pengukuran efektivitas kerja tim, namun adaptasinya harus dikontrol secara sistematis.
3	Islami et al. (2018)	<i>"Using Management By Objective as a performance appraisal tool for employee satisfaction"</i>	Metode MBO dapat digunakan untuk penilaian kinerja karyawan agar merasa puas dengan menciptakan tujuan bersama, komunikasi efektif, dan rencana target yang jelas.
4	Rumiah (2012)	"Pengaruh <i>Management By Objective</i> (MBO) dan Penerapan Prinsip Syari'ah terhadap Kinerja Karyawan (Studi kasus pada UJKS Surya Amanah)"	Terdapat pengaruh positif metode MBO terhadap internalisasi nilai perusahaan dalam kerangka budaya Organisasi.
5	Novita & Rusdi (2022)	"Pengaruh <i>Performance Appraisal</i> terhadap Motivasi Kerja Pegawai Negeri Sipil Sekretariat Daerah Kabupaten Aceh Barat Daya"	<i>Performance Appraisal</i> diperlukan sebuah organisasi untuk meningkatkan motivasi kerja.
6	Safitri (2023)	"Peran <i>Performance Appraisal</i> Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Karyawan Bank"	<i>Performance appraisal</i> dapat meningkatkan motivasi karyawan dengan memperhatikan bagaimana persepsi karyawan terhadap prosesnya.
7	Nindita (2023)	"Analisis <i>Performance Appraisal</i> Terhadap Peningkatan Produktivitas Pegawai (studi kasus pada Politeknik Pembangunan Pertanian Gowa Kampus II Kabupaten Bone)"	<i>Performance appraisal</i> memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan produktivitas pegawai.

Tabel 1.2 memberikan gambaran singkat tentang berbagai penelitian terkait Manajemen Berbasis Objektif (MBO) dan penilaian kinerja serta temuan utama dari

masing-masing penelitian. Dari penelitian-penelitian ini, terlihat bahwa MBO dan *performance appraisal* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah terlihat bahwa *performance appraisal* penting peranannya dalam peningkatan kinerja, akan tetapi belum terlihat bagaimana *performance appraisal* dengan metode MBO yang diterapkan sampai pada level individu di bawah dalam sebuah tim dapat bersifat obyektif berdasarkan kompetensi yang dimilikinya, sehingga mewujudkan kepuasan, meningkatkan motivasi kerja dan produktivitas kerja dalam rangka pencapaian target perusahaan. Sementara itu, penelitian tentang Analisis *Performance Appraisal* Berbasis MBO untuk CRO di Depo Pengisian Pesawat Udara mungkin memiliki fokus yang lebih spesifik terkait dengan kinerja operator pengisian pesawat udara dalam rangka mewujudkan *operation & service excellent*, sementara penelitian sebelumnya memberikan wawasan yang lebih umum tentang penggunaan MBO dalam konteks organisasi.

1.3 Rumusan Masalah Penelitian

Pelaksanaan penilaian kinerja ini ditujukan sebagai alat ukur dari kinerja *Certified Operator Refuelling* (CRO), memotivasi CRO dan mencapai tujuan atau target perusahaan. Penilaian kinerja juga dikatakan efektif apabila bisa secara obyektif menilai hasil kerja CRO, memiliki standar dan adanya umpan balik. DPPU Ahmad Yani sudah menerapkan penilaian kinerja terhadap *Certified Refuelling Operator* (CRO) yang merupakan garda terdepan dalam operasional pengisian pesawat udara, namun dirasakan tidak cukup efektif dalam meningkatkan motivasi

dan produktivitas dalam bekerja. Hal ini dikarenakan terdapat beberapa target kerja operasional yang tidak tercapai, dan munculnya fenomena rasa ketidakpuasan dalam bekerja yang berdampak pada operasional, keselamatan, dan keamanan. Oleh karena itu, penelitian ini bermaksud untuk mencari tahu penyebab kondisi yang terjadi. Penelitian ini akan memfokuskan pada proses penilaian kinerja yang ada di DPPU Ahmad Yani dan mencoba memberikan alternatif solusi untuk mengatasi kondisi yang terjadi di DPPU Ahmad Yani dalam rangka pencapaian target perusahaan dan tercapainya *Operation & Services Excellent*.

Berdasarkan uraian identifikasi permasalahan tersebut, dapat diajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut.

1. Apakah penerapan metode *Rating Scale* penilaian kinerja *Certified Refuelling Operator* (CRO) di Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Wilayah Ahmad Yani yang ada sekarang sudah efektif ?
2. Bagaimana penerapan penilaian kinerja dengan metode *Management By Objective* (MBO) untuk *Certified Refuelling Operator* (CRO) di Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Wilayah Ahmad Yani Semarang ?
3. Bagaimana dampak penilaian kinerja dengan metode *Management By Objective* (MBO) untuk *Certified Refuelling Operator* (CRO) di Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Wilayah Ahmad Yani Semarang ?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dijabarkan, tujuan dari penelitian ini sebagai berikut.

1. Mengetahui keefektifan penerapan metode *Rating Scale* penilaian kinerja *Certified Refuelling Operator* (CRO) di Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Wilayah Ahmad Yani.
2. Mendeskripsikan penerapan penilaian kinerja dengan metode *Management By Objective* (MBO) untuk *Certified Refuelling Operator* (CRO) di Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Wilayah Ahmad Yani Semarang.
3. Mengetahui dampak penilaian kinerja dengan metode *Management By Objective* (MBO) untuk *Certified Refuelling Operator* (CRO) di Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Wilayah Ahmad Yani Semarang.

1.5 Manfaat Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini sebagai berikut.

1. Dapat memberikan masukan bagi pihak manajemen dalam menentukan langkah-langkah yang tepat, dalam menentukan penilaian kinerja karyawan, yang menilai secara objektif bukan secara subjektif, membangun lingkungan kerja yang produktif sehingga tercapai tujuan perusahaan sebagai tujuan bersama yang didukung melalui peningkatan peningkatan kinerja individu dan/atau tim dalam sebuah organisasi.
2. Dapat memberikan nilai tambah referensi bagi peneliti lainnya tentang *Managenemt By Objective* agar dapat digali lebih dalam dari sudut pandang yang lain. Penelitian ini diharapkan dapat menambah pemahaman dalam melakukan *cascading target* yang diturunkan sampai dengan level individu sehingga terbentuk *Individual Goal* yang objekif berdasarkan *Performance Appraisal Management By Objektif* (MBO).

1.6 Tinjauan Pustaka

1.6.1. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Grand Theory yang digunakan dalam penelitian ini adalah *Goal setting theory*. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) merupakan salah satu kerangka kerja yang penting dan telah banyak mempengaruhi praktik pengelolaan kinerja serta motivasi di berbagai jenis organisasi. Teori ini menekankan pentingnya menetapkan tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur sebagai cara untuk meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Konsep utamanya adalah bahwa tujuan yang spesifik dan menantang dapat meningkatkan motivasi, fokus, dan upaya seseorang untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Locke & Latham (1991) *Goal setting theory* juga disebut dengan teori penetapan tujuan yang memiliki empat mekanisme untuk mendorong orang dalam mencapai kinerja. Pertama, prinsip spesifiktas menyatakan bahwa tujuan harus dirumuskan secara spesifik dan jelas. Hal ini membantu individu untuk memiliki pemahaman yang jelas tentang apa yang harus dicapai. Kedua, prinsip kesulitan menekankan bahwa tujuan harus menantang namun masih dapat dicapai. Tujuan yang terlalu mudah dapat mengurangi motivasi, sementara tujuan yang terlalu sulit dapat menyebabkan frustrasi. Ketiga, prinsip terukur mengatakan bahwa tujuan harus dapat diukur secara objektif, sehingga kemajuan dalam mencapainya dapat dinilai dengan jelas. Dan terakhir, prinsip penerimaan menyatakan bahwa individu harus menerima dan berkomitmen terhadap tujuan yang ditetapkan, sehingga mereka dapat fokus dan berusaha untuk mencapainya.

Terdapat beberapa faktor yang memengaruhi efektivitas penetapan tujuan. Pertama, ketercapaian, yaitu pengalaman mencapai tujuan yang meningkatkan

motivasi untuk menetapkan tujuan yang lebih tinggi. Kedua, umpan balik, yang merupakan informasi tentang kemajuan dalam mencapai tujuan yang membantu mengarahkan perilaku individu. Ketiga, komitmen, yaitu tingkat komitmen individu terhadap tujuan yang ditetapkan yang memengaruhi upaya yang dikeluarkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Teori Penetapan Tujuan memiliki banyak aplikasi dalam konteks organisasi. Salah satu aplikasi yang paling umum adalah dalam manajemen kinerja. Dalam manajemen kinerja, tujuan individu sering kali disesuaikan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan. Ini membantu untuk memastikan bahwa semua upaya individu berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi yang lebih besar.

Selain itu, Teori Penetapan Tujuan juga dapat diintegrasikan dalam proses perencanaan strategis organisasi. Dalam proses ini, tujuan organisasi yang lebih besar dapat dipecah menjadi tujuan yang lebih spesifik dan terukur untuk setiap departemen atau tim. Ini membantu untuk memastikan bahwa semua bagian dari organisasi fokus pada pencapaian tujuan yang sama.

Teori ini terus berkembang dan mengalami pengembangan lebih lanjut. Penelitian masa depan dapat fokus pada bagaimana mengatasi tantangan-tantangan ini dan meningkatkan aplikasi teori ini dalam berbagai konteks organisasi. Selain itu, penelitian masa depan juga dapat mengeksplorasi bagaimana Teori Penetapan Tujuan dapat diintegrasikan dengan teori-teori motivasi lainnya untuk menciptakan pendekatan yang lebih holistik dalam mengelola motivasi dan kinerja individu.

1.6.2 Hubungan antara Teori Penetapan Tujuan dan Penilaian Kinerja Karyawan

Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) telah lama menjadi landasan penting dalam manajemen sumber daya manusia karena fokusnya pada pengaturan tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur. Dalam konteks penilaian kinerja karyawan, prinsip-prinsip teori ini berperan penting dalam mempengaruhi motivasi dan kinerja individu. Ketika karyawan diberikan tujuan yang jelas dan dapat diukur, mereka cenderung merasa lebih termotivasi untuk mencapainya. Proses penetapan tujuan yang terstruktur memungkinkan karyawan untuk fokus pada pencapaian tujuan tersebut dan meningkatkan kinerja mereka untuk mencapainya.

Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) memiliki dampak yang signifikan dalam konteks penilaian kinerja karyawan. Prinsip-prinsip teori ini tidak hanya memberikan dasar bagi penetapan tujuan yang efektif, tetapi juga memengaruhi cara organisasi menilai pencapaian tujuan tersebut. Menurut Locke & Latham (2002), teori penetapan tujuan menekankan pentingnya penetapan tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur untuk meningkatkan motivasi dan kinerja individu. Dalam konteks penilaian kinerja, prinsip-prinsip ini memberikan landasan yang kuat bagi evaluasi kinerja yang objektif dan berorientasi pada pencapaian tujuan.

Pertama, teori penetapan tujuan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dengan mengetahui bahwa pencapaian tujuan akan dinilai dalam penilaian kinerja, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk berusaha mencapainya. Tujuan yang menantang dapat meningkatkan motivasi

intrinsik individu (Locke & Latham, 2012). Kedua, proses penetapan tujuan memberikan fokus yang lebih tinggi pada pencapaian tujuan. Karyawan yang terlibat dalam penetapan tujuan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang harapan dan ekspektasi, sehingga mereka lebih fokus dalam mengalokasikan waktu dan sumber daya untuk mencapai tujuan tersebut (Locke & Latham, 2002).

Selanjutnya, penilaian kinerja yang didasarkan pada pencapaian tujuan memberikan pengukuran yang lebih objektif terhadap kinerja karyawan. Penetapan tujuan yang spesifik dan terukur memungkinkan evaluasi kinerja yang lebih obyektif, karena kriteria evaluasi telah ditetapkan sebelumnya. Ini membantu mengurangi bias dan subjektivitas dalam penilaian kinerja (Locke & Latham, 2002). Terakhir, proses penilaian kinerja yang berorientasi pada pencapaian tujuan juga dapat menjadi alat untuk pengembangan karyawan. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan, serta merumuskan tujuan pengembangan yang sesuai (Locke & Latham, 2002). Dengan demikian, Teori Penetapan Tujuan tidak hanya memengaruhi motivasi dan kinerja individu, tetapi juga kontribusi keseluruhan organisasi melalui proses penilaian kinerja yang efektif.

Implementasi Teori Penetapan Tujuan dalam penilaian kinerja karyawan memungkinkan adanya pengukuran yang lebih objektif terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja menjadi alat yang efektif dalam mengevaluasi sejauh mana karyawan berhasil mencapai tujuan-tujuan tersebut. Dengan menggunakan penilaian kinerja sebagai sarana evaluasi, atasan dapat memberikan umpan balik yang lebih konstruktif dan membantu karyawan untuk

terus meningkatkan kinerjanya. Lebih jauh lagi, penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai alat untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan, serta merumuskan tujuan pengembangan yang sesuai dengan tujuan organisasi.

1.7 Teori Sistem Penilaian Kinerja

1.7.1 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian Kinerja, atau yang dikenal sebagai *Performance Appraisal* (PA), merupakan sebuah sistem formal yang secara berkala digunakan untuk menilai kinerja seorang karyawan. Fungsinya adalah untuk mengidentifikasi, memantau, mengukur, mencatat, dan mengevaluasi baik kekuatan maupun kelemahan karyawan dalam menjalankan tugasnya. Tujuan dari penggunaan penilaian kinerja ini adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, serta dirancang secara khusus untuk membantu organisasi mencapai tujuan mereka dan meningkatkan motivasi karyawan. Dengan demikian, penilaian kinerja memiliki peran penting dalam meningkatkan performa kerja karyawan.

Penimbangan karya adalah istilah lain yang merujuk pada *Performance Appraisal*, juga dikenal sebagai penilaian prestasi kerja, penilaian karya, dan penimbangan unjuk kerja (Munandar, 2001). Hal ini mengacu pada proses evaluasi terhadap aspek kepribadian, perilaku kerja, dan hasil kerja seorang tenaga kerja yang dianggap mempengaruhi kinerjanya. Hasil dari penimbangan karya ini kemudian menjadi pertimbangan dalam pengambilan keputusan terkait tindakan-tindakan di bidang ketenagakerjaan. Ruky (2003) menyebutkan beberapa pengertian penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut.

1. Sebuah proses evaluasi rutin terhadap nilai dan kontribusi seorang karyawan terhadap keseluruhan organisasi, yang dilakukan oleh individu yang memiliki wewenang atau kedudukan yang memungkinkannya untuk secara langsung mengamati dan menilai kinerja karyawan tersebut. Evaluasi ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif tentang pencapaian, kemajuan, serta kontribusi yang dibuat oleh karyawan dalam konteks tujuan dan keberhasilan organisasi.
2. Suatu proses evaluasi yang dilakukan secara sistematis terhadap seorang karyawan, dengan fokus pada kinerjanya dalam tugas-tugas pekerjaan yang telah ditetapkan, serta potensinya untuk pertumbuhan dan pengembangan di masa depan. Evaluasi ini dirancang untuk memberikan pemahaman yang komprehensif tentang kontribusi, prestasi, dan kemampuan individu dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, serta untuk mengidentifikasi area-area yang memerlukan perhatian khusus dalam pengembangan karier dan kemampuan mereka.

Selain itu, Locke dan Latham (1991) menjelaskan bahwa penilaian kinerja juga merupakan serangkaian proses formal yang terorganisir dengan baik, melibatkan interaksi terstruktur antara bawahan dan atasan, yang umumnya dilakukan melalui wawancara berkala. Dalam interaksi ini, kinerja individu dievaluasi dan dianalisis secara mendalam, dengan tujuan utama mengidentifikasi kelebihan dan kelemahan, serta memberikan kesempatan bagi pengembangan keterampilan dan peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan definisi tersebut terlihat bahwa penilaian kinerja karyawan lebih memfokuskan perhatiannya pada kegiatan penilaian atau evaluasi dari hasil yang telah dicapai pegawai dalam rangka pengembangan karier dan kompetensi karyawan.

1.7.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Secara umum, tujuan dari proses penilaian kinerja adalah memberikan umpan balik kepada para pegawai untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka serta untuk meningkatkan produktivitas dan efektivitas organisasi secara menyeluruh. Secara khusus, penilaian kinerja dilakukan dalam konteks kebijakan terkait dengan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan pelatihan, serta hal lainnya yang berkaitan dengan pengelolaan pegawai. Dalam konteks ini, penilaian kinerja menjadi landasan untuk mengevaluasi sejauh mana manajemen sumber daya manusia, seperti rekrutmen, seleksi, penempatan, dan pelatihan, dilaksanakan dengan efektif. Selain itu, penilaian kinerja juga menjadi dasar untuk kegiatan lanjutan seperti penggajian, perencanaan karier, dan aspek-aspek lain yang penting dalam manajemen sumber daya manusia.

Rivai & Basri (2005) serta Simamora (2004) mengungkapkan mengenai penilaian kinerja dalam organisasi dapat memberikan pemahaman yang mendalam tentang beragam tujuan dan manfaat dari proses tersebut. *Pertama*, Rivai & Basri menekankan bahwa meskipun organisasi menggunakan sistem penilaian yang sama, tujuan yang ditekankan bisa berbeda-beda. Mereka mengidentifikasi tujuan-tujuan tersebut termasuk kriteria validasi studi, menentukan kebutuhan pelatihan, menegaskan kembali struktur kekuasaan, perencanaan sumber daya manusia,

dokumen keputusan personel, dan memenuhi keperluan resmi. Hal ini menyoroti fleksibilitas dan keragaman dalam pendekatan organisasi terhadap penilaian kinerja.

Kedua, Simamora menyoroti tujuan utama dari penilaian kinerja, yaitu mengumpulkan informasi yang mendalam dan terpercaya tentang perilaku serta kinerja individu di lingkungan organisasi. Selain itu, dia juga menggambarkan tujuan spesifik terkait dengan evaluasi dan pengembangan karyawan. Tujuan evaluatif adalah untuk mengevaluasi kompetensi dan efektivitas karyawan serta mengaitkan imbalan dengan kinerja yang dinilai. Sementara itu, tujuan pengembangan adalah memfasilitasi pengembangan pribadi karyawan dengan memberikan informasi yang akurat tentang kekuatan dan kelemahan individu, serta memantau hasil dan perbaikan dari program pelatihan dan pengembangan.

Dengan demikian, pendapat keduanya menyoroti pentingnya penilaian kinerja dalam organisasi sebagai alat untuk mencapai berbagai tujuan, mulai dari administratif hingga pengembangan karyawan, dan menunjukkan bahwa tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja dapat bervariasi tergantung pada kebutuhan dan konteks organisasi tersebut.

Secara lebih rinci, Rivai & Basri (2005) menjabarkan tujuan-tujuan dari penggunaan hasil penilaian kinerja oleh perusahaan, yaitu:

- a. *Performance Improvement*: Umpan balik kinerja adalah elemen krusial dalam proses manajemen sumber daya manusia. Hal ini memberikan informasi berharga kepada karyawan, manajer, supervisor, dan spesialis SDM untuk membantu mereka memahami kinerja individu dan tim. Dengan memperoleh

wawasan dari evaluasi kinerja, mereka dapat mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan dan merencanakan tindakan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi.

- b. *Compensation Adjustment*: Penilaian kinerja memiliki peran kunci dalam menentukan kompensasi dan penghargaan karyawan. Melalui penilaian kinerja, manajemen dapat mengidentifikasi karyawan yang memberikan kontribusi terbaik dan layak mendapatkan kenaikan upah, bonus, atau bentuk penghargaan lainnya sebagai pengakuan atas prestasi mereka berdasarkan pada sistem merit.
- c. *Placement Decisions*: Promosi, transfer, atau penurunan jabatan biasanya dipertimbangkan berdasarkan kinerja masa lalu dan diantisipasi sebagai potensi masa depan, serupa dengan bentuk penghargaan. Hal ini menekankan pentingnya penilaian kinerja sebagai alat untuk mengevaluasi prestasi sebelumnya dan memperkirakan kemungkinan kontribusi karyawan di masa mendatang.
- d. *Training and Development Need*: Kinerja yang kurang memuaskan dapat menjadi indikasi bahwa karyawan memerlukan pelatihan tambahan agar dapat terus meningkatkan kemampuannya. Dengan pelatihan tambahan, karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri, meningkatkan keterampilan, dan memperbaiki kinerjanya di masa mendatang.
- e. *Career Planning and Development*: Umpan balik kinerja memberikan kontribusi yang signifikan dalam proses pengambilan keputusan terkait jalur karier individu, bertujuan untuk memajukan perkembangan profesional

mereka. Dengan mendapatkan umpan balik tentang kinerja mereka, karyawan dapat memiliki wawasan yang lebih baik tentang kekuatan dan kelemahan mereka dalam peran pekerjaan mereka.

- f. *Staffing Process Deficiencies*: Kinerja karyawan, baik itu baik atau buruk, memiliki dampak langsung terhadap proses penempatan staf. Dengan memahami kinerja karyawan, dapat diambil langkah-langkah yang tepat untuk memastikan penempatan staf yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan potensi individu.
- h. *Informational Inaccuracies*: Kinerja yang buruk dapat menandakan adanya kesalahan dalam analisis pekerjaan, perencanaan SDM, atau aspek lain dari sistem manajemen SDM. Hal ini dapat mengakibatkan ketidakakuratan dalam keputusan rekrutmen, pelatihan, dan konseling.
- i. *Job Design Error*: Kinerja yang buruk dapat disebabkan oleh rancangan pekerjaan yang tidak tepat. Melalui penilaian kinerja, kesalahan-kesalahan tersebut dapat diidentifikasi dan diperbaiki.
- j. *Equal Employment Opportunity*: Penilaian kinerja yang akurat memiliki peran penting dalam memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak didasarkan pada diskriminasi. Dengan menggunakan data yang obyektif dan terukur tentang kinerja karyawan, organisasi dapat mengevaluasi kemampuan dan kontribusi setiap individu secara adil dan merata.
- k. *External Challenges*: Kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan. Manajemen dapat memberikan bantuan dan mencari solusi strategis jika masalah-masalah tersebut diidentifikasi melalui penilaian.

1. *Feedback to Human Resources* : Kinerja baik atau buruk di seluruh perusahaan dapat menjadi cerminan dari efektivitas pengelolaan SDM.

1.7.3 Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah memberikan pemahaman yang jelas mengenai berbagai keuntungan yang dapat diperoleh dari proses tersebut. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses penilaian meliputi individu yang dinilai, penilai (baik pimpinan maupun manajer), dan perusahaan secara keseluruhan.

Rivai & Basri (2005) menjelaskan bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) memiliki manfaat bagi pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian yang meliputi (1) orang yang dinilai (karyawan); (2) penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan); dan (3) perusahaan.

1. Manfaat bagi orang yang dinilai (karyawan)
 - a. Memberikan dorongan untuk meningkatkan motivasi.
 - b. Meningkatkan tingkat kepuasan kerja.
 - c. Menetapkan standar kinerja yang jelas yang diharapkan dari karyawan.
 - d. Memberikan umpan balik yang akurat dan membangun dari kinerja sebelumnya.
 - e. Meningkatkan pemahaman tentang kekuatan dan kelemahan individu.
 - f. Mengembangkan rencana untuk meningkatkan kinerja dengan memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan.
 - g. Memberikan kesempatan untuk berkomunikasi dengan manajemen atau atasan.
 - h. Meningkatkan pemahaman tentang nilai-nilai pribadi.

- i. Memberikan kesempatan untuk mendiskusikan masalah pekerjaan dan mencari solusinya.
 - j. Menyediakan pemahaman yang jelas tentang harapan dan tindakan yang diperlukan untuk mencapainya.
 - k. Mendiskusikan aspirasi dan mendapatkan bimbingan, dorongan, atau pelatihan yang diperlukan untuk mencapai tujuan karier.
 - l. Membangun hubungan yang harmonis dan berinteraksi dengan atasan.
2. Manfaat bagi Penilai
- a. Memberikan kesempatan untuk mengevaluasi dan mengidentifikasi tren kinerja karyawan untuk perbaikan manajemen selanjutnya.
 - b. Mengembangkan pemahaman menyeluruh tentang pekerjaan individu dan departemen.
 - c. Mendorong pengembangan sistem pengawasan yang efektif untuk manajer dan bawahan mereka.
 - d. Memperoleh pemahaman yang lebih baik tentang emosi dan aspirasi karyawan.
 - e. Mengurangi kesenjangan antara tujuan individu, kelompok, departemen atau perusahaan.
 - f. Meningkatkan motivasi karyawan dengan memberikan perhatian yang lebih pribadi.
 - g. Memberikan kesempatan bagi manajer untuk mengevaluasi pencapaian mereka dan membuat penyesuaian yang diperlukan pada target atau prioritas.

3. Manfaat bagi Perusahaan

- a. Memperbaiki seluruh simpul unit dalam perusahaan.
- b. Meningkatkan kualitas komunikasi di antara anggota organisasi.
- c. Meningkatkan motivasi secara keseluruhan di antara karyawan.
- d. Memperkuat keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- e. Membangun harapan dan visi jangka panjang.
- f. Mengidentifikasi kebutuhan dan peluang yang lebih jelas.

1.7.4 Karakteristik Penilaian Kinerja

Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja dibagi menjadi dua, yaitu penilaian kinerja secara efektif dan tidak efektif. Simamora (2004) menjelaskan beberapa karakteristik dari sistem penilaian kinerja yang efektif, terdiri dari:

1. Kriteria Penilaian berkaitan dengan pekerjaan: Kriteria yang digunakan dalam menilai kinerja karyawan harus terkait langsung dengan pekerjaan yang dilakukan. Relevansi ini mencakup: (1) Hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk pekerjaan tertentu dan tujuan organisasi; (2) Keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kunci pekerjaan yang diidentifikasi melalui analisis pekerjaan dan dimensi-dimensi yang akan dievaluasi dalam formulir penilaian.
2. Pengharapan kinerja: Manajer atau pimpinan tertinggi organisasi perlu dengan jelas mengkomunikasikan harapan kinerja kepada bawahan mereka sebelum periode penilaian kinerja kerja dimulai. Biasanya, individu ini adalah atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan.

3. Komunikasi Terbuka: Kebutuhan karyawan untuk mengetahui seberapa baik kinerja mereka adalah hal yang penting. Sistem penilaian yang efektif harus menyediakan umpan balik secara berkelanjutan yang sangat diinginkan oleh karyawan.
4. Kemampooterimaan: Persyaratan yang paling krusial dari semua program sumber daya manusia adalah mendapat dukungan dari mereka yang akan menggunakan sistem penilaian kinerja.
5. Akses Karyawan terhadap Hasil Penilaian: Karyawan tidak akan mempercayai sistem penilaian kinerja yang tidak mereka mengerti. Kerahasiaan akan selalu melahirkan kecurigaan sehingga akan menghambat usaha-usaha untuk memperoleh partisipasi karyawan. Sistem penilaian yang dirancang untuk meningkatkan kinerja namun hasil penilaian kinerja disembunyikan merupakan sesuatu yang tidak masuk akal.
6. Kepraktisan: Salah satu syarat dari instrumen penilaian adalah dapat dengan mudah dipahami dan mampu untuk digunakan oleh manajer dan karyawan.
7. Formulir Penilaian: Formulir penilaian kinerja berkaitan secara langsung dengan pekerjaan-pekerjaan para karyawan dalam istilah-istilah yang dipahami oleh para karyawan.

Sementara itu, Simamora (2004) juga menjelaskan karakteristik dari sistem penilaian kinerja yang dinilai tidak efektif, meliputi:

- a. Sistem yang ditetapkan secara buruk: Ada kelemahan dalam desain sistem tersebut. Misalnya, sistem penilaian mungkin tidak memiliki dokumentasi tertulis sebagai pedoman. Kemungkinan lainnya adalah bahwa sistem telah didefinisikan, tetapi tidak terkait dengan tujuan dan strategi organisasi.
- b. Sistem yang dikomunikasikan secara buruk: Sistem penilaian kinerja akan gagal jika tidak dikomunikasikan dengan benar kepada semua pihak yang terlibat. Penilai dan karyawan harus memiliki harapan yang seragam mengenai tujuan dan signifikansi dari sistem penilaian kinerja.
- c. Sistem yang tidak tepat: Beberapa karakteristik umum dari sistem yang tidak tepat meliputi pengukuran kinerja yang tidak relevan dengan pekerjaan, penilaian yang dilakukan oleh orang yang tidak sesuai, kurangnya diskusi mengenai penilaian kinerja, dan penggunaan sistem penilaian yang tidak sesuai dengan kinerja yang diukur.
- d. Sistem yang didukung secara buruk: Keberhasilan sistem penilaian kinerja tidak hanya tergantung pada dukungan dari manajemen puncak, tetapi juga pada penerimaan dan keterlibatan dari semua pihak yang terlibat dalam proses tersebut. Bahkan, desain sistem yang baik pun bisa gagal jika pengguna tidak memiliki komitmen terhadap keberhasilannya.
- e. Sistem yang tidak terpantau: Sistem penilaian kinerja bisa menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan produktivitas dan memotivasi karyawan. Namun, jika dibiarkan tanpa pengawasan yang tepat, masalah dalam sistem penilaian kinerja dapat berkembang menjadi lebih serius. Contoh, para penilai secara konsisten melakukan kesalahan memberikan nilai secara

longgar (*leniency*) sehingga setiap orang mendapat nilai yang tinggi, jika hal itu berlangsung terus-menerus tanpa terpantau, maka dapat mengurangi nilai informatif dari penilaian itu sendiri.

1.7.5 Metode Penilaian Kinerja

De Cenzo & Robbins (2002) menjelaskan bahwa terdapat tiga pendekatan sebagai metode penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang dapat digunakan untuk melakukan penilaian kinerja. Karyawan dapat dinilai dengan: (1) standar absolut yaitu mengukur kinerja seorang karyawan tanpa membandingkan karyawan tersebut dengan karyawan lain; (2) standar relatif yaitu mengukur kinerja seorang karyawan dengan melakukan perbandingan antara karyawan tersebut dengan karyawan lain; atau (3) penilaian yang berdasarkan sasaran yang ingin dicapai.

a. Penilaian Kinerja dengan Standar Absolut.

De Cenzo & Robbins (2002) menjelaskan beberapa contoh metode penilaian kinerja yang tergolong standart absolut antara lain :

- 1) *Essay Appraisal*. Sebuah metode penilaian kinerja dengan cara penilai menulis sebuah narasi yang menggambarkan kekuatan, kelemahan, kinerja masa lampau potensi dan saran/dorongan untuk perbaikan. Kelebihannya adalah sederhana dan penilai tidak perlu pelatihan untuk melakukannya. Kelemahan yaitu tidak terstruktur, memiliki variasi yang luas dalam hal panjang dan isi cerita serta tidak memberikan data kuantitatif yang dapat dibandingkan dan diurutkan secara lebih obyektif.
- 2) *Critical Incident Appraisal*. Sebuah metode penilaian kinerja yang memfokuskan pada perhatian penilai pada perilaku kunci atau kritis yang

membuat perbedaan antara karyawan yang melakukan pekerjaan dengan efektif dan yang melakukan pekerjaan dengan tidak efektif. Kelebihannya adalah memfokuskan pada perilaku, menilai performa daripada kepribadian.

- 3) *The Checklist Appraisal*. Penilai menggunakan sebuah daftar dari beberapa deskripsi perilaku dan mengecek setiap perilaku yang telah dilakukan karyawan. Penilai biasanya adalah staf SDM, bukan atasan/manajer karyawan yang dinilai. Selanjutnya analis SDM akan memberi skor dengan cara membobot tiap-tiap faktor berdasarkan tingkat kepentingan perilakunya. Hasil penilaian akhir dikembalikan kepada atasan karyawan agar didiskusikan dengan bawahannya, atau beberapa orang dari SDM dapat terlibat dalam diskusi tersebut untuk memberikan umpan balik kepada bawahan tersebut. Metode penilaian tersebut dapat mengurangi bias, karena pencatat data (*rater*) dan ada pemberi skor, tetapi jika *rater* mengambil implikasi positif dan negatif dari tiap item sehingga kemungkinan terjadinya bias dapat terjadi. Kelemahan metode ini adalah tidak efisien jika ada sejumlah kategori pekerjaan karena daftar item harus dibuat untuk tiap kategori pekerjaan.

Tabel 1. 2 Sample of Checklist Item for Appraising Salesclerks

	Yes	No
1. Does the individual approach customers promptly?	_____	_____
2. Does the individual suggest additional merchandise to customer?	_____	_____
3. Does the individual keep busy when not servicing a customer?	_____	_____
4. Does the individual lose his or her temper in public ?	_____	_____
5. Does the individual volunteer to help other employees ?	_____	_____

Sumber: De Cenzo dan Robbin (1994:387)

- 4) *The Graphic Rating Scale Appraisal*. Menurut Bacal (2002), metode *rating* adalah pendekatan dalam penilaian kinerja yang memungkinkan penilai untuk mengevaluasi berbagai faktor, seperti kuantitas dan kualitas kerja, pengetahuan tentang pekerjaan, kerjasama, kesopanan, sikap dan inisiatif. Skala yang digunakan menggunakan angka atau kata. Dalam penggunaan huruf atau angka, biasanya terkait dengan suatu poin dalam skala penilaian, contohnya tidak pernah, jarang, seringkali, selalu.

Tabel 1. 3 Contoh Metode Rating Scale

Kriteria Kinerja	Skala			
1. Menyelesaikan pekerjaan tepat waktu	Tidak Pernah 1	Kadang-kadang 2	Biasanya 3	Selalu 4
2. Menunjukkan keahlian dan kemampuan yang diperlukan dalam pekerjaannya	Tidak Konsisten 1	Konsisten 2	Selalu 3	
3. Menunjukkan kreatifitas dan inisiatif	Tidak Pernah 1	Kadang-kadang 2	Biasanya 3	Selalu 4
4. Memenuhi atau melampaui target penjualan pada tiap kuartalaya	Dapat Ditingkatkan 1	Memuaskan 2	Luar Biasa 3	

Sumber: Bacal (2002: 117)

Bacal (2002) menjelaskan bahwa metode ini amat populer karena cepat, sekitar 15 menit dan mudah dilakukan. Namun, sistem penilaian ini sederhana dan intuitif sekali, serta dapat dipakai untuk menilai kinerja individu untuk semua jenis pekerjaan. Tantangan metode ini adalah menjamin bahwa faktor yang dievaluasi dan skala penilaiannya harus dapat dipahami dengan jelas dan tidak ambigu, jika tidak maka bias penilaian dapat terjadi. Bacal (2002) menyarankan apabila metode *rating scale* digunakan, maka harus terlebih dahulu mempertegas arti dari setiap istilah yang digunakan. Hal tersebut akan membangun pengertian yang diterima oleh semua pihak dan menghindari perselisihan.

- b. Penilaian Kinerja Berdasarkan Kompetensi.

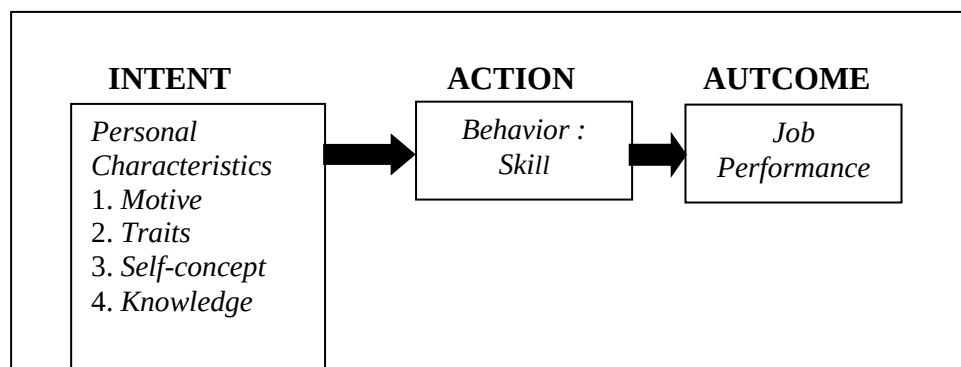
Ruky (2003) menjelaskan adanya alternatif lain metode penilaian kinerja yaitu penilaian kinerja berdasarkan kompetensi. Penilaian kinerja berdasarkan kompetensi adalah sebuah terobosan baru dan merupakan bagian dari usaha peningkatan kualitas sumber daya manusia berbasis kompetensi. Konsep kompetensi harus terlebih dahulu dipahami apabila akan mengaplikasikannya untuk penilaian kinerja.

Spencer & Spencer (1993) menjelaskan bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar seseorang (individu) yang bertahan cukup lama dalam dirinya sehingga mempengaruhi cara berfikir dan bertindak sehingga mampu menunjukkan kinerja unggul dalam pekerjaan, atau situasi yang dihadapi. Sesuai dengan penjelasan tersebut, komponen atau elemen dari pembentuk sebuah kompetensi dapat mencakup beberapa hal, seperti:

- 1) Motif (*Motives*). Motif merujuk pada sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau dikehendaki oleh seseorang, yang kemudian mengarahkan dan membimbing perilaku menuju serangkaian tindakan atau tujuan tertentu.
- 2) Karakter pribadi (*Traits*). Karakter pribadi mencakup karakteristik fisik dan respons yang konsisten ditunjukkan oleh seseorang terhadap situasi atau informasi yang dihadapi.
- 3) Konsep diri (*Self Concept*). Konsep diri adalah kumpulan sikap, sistem nilai, atau citra diri yang dimiliki oleh seseorang sehingga dapat membentuk pandangan tentang diri mereka sendiri.

- 4) Pengetahuan (*Knowledge*). Pengetahuan merupakan kumpulan informasi dari seseorang pada suatu area yang spesifik.
- 5) Keterampilan (*Skill*). Keterampilan merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan serangkaian tugas fisik atau mental dengan efektif.

Ruky (2003) menyatakan bahwa aspek-aspek kompetensi seperti motif, karakter pribadi, dan konsep diri memainkan peran penting dalam memprediksi perilaku yang spesifik, yang akhirnya tercermin dalam kinerja seseorang. Kompetensi juga mencakup intensi atau motivasi yang mendorong motif atau karakter pribadi tertentu untuk bertindak, yang pada gilirannya menghasilkan kinerja atau hasil kerja yang diharapkan.



Gambar 1. 3 Competency Causal Flow Model
Sumber: Spencer & Spencer (1993:13)

Ruky (2003) menegaskan bahwa konsep kompetensi harus memiliki kriteria pembanding untuk menunjukkan apakah suatu elemen kompetensi secara efektif memengaruhi kualitas unjuk kerja, baik secara positif maupun negatif. Sebuah karakteristik yang tidak mampu memprediksi hasil yang signifikan dalam situasi dunia nyata bukanlah sebuah kompetensi yang valid. Karakteristik tersebut, jika tidak memberikan dampak yang berarti terhadap

kinerja, tidak dapat dianggap sebagai kompetensi yang dapat dievaluasi dalam penilaian kinerja seseorang.

Spencer & Spencer (1993) mengatakan bahwa kriteria pembanding yang bisa digunakan dalam studi kompetensi adalah melalui unjuk kerja atau prestasi kerja. Terdapat dua jenis kompetensi yang berkaitan dengan unjuk kerja yang dapat diidentifikasi, disepakati, dan ditetapkan secara jelas dan tegas. Jenis kompetensi tersebut yaitu

- 1) Kompetensi Ambang (*Threshold Competencies*), merujuk pada kriteria minimal dan esensial yang harus dipenuhi oleh setiap individu yang memegang suatu jabatan agar dapat menjalankan pekerjaan tersebut secara efektif.
- 2) Kompetensi Pembeda (*Differentiating Competencies*), adalah kriteria yang menjadi pembeda antara individu yang secara konsisten mencapai unjuk kerja superior dengan mereka yang hanya mencapai unjuk kerja rata-rata.

Ruky (2003) menjelaskan bahwa terdapat dua level kompetensi *Free Trial* yaitu kompetensi organisasi dan kompetensi individu. Kompetensi organisasi dapat menjelaskan sebab-sebab perusahaan dapat efektif di tengah-tengah persaingan pasar sedangkan kompetensi individu dapat menjelaskan sebab-sebab individu mampu melakukan pekerjaan dengan efektif. Kompetensi pada level organisasi meliputi: (1) kemampuan inti dan kompetensi organisasi dan; (2) prioritas dan nilai-nilai organisasi. Kemampuan inti dan kompetensi merupakan keunggulan perusahaan dibandingkan

pesaingnya yang didukung dengan nilai-nilai dan budaya yang dikembangkan dalam organisasi. Kompetensi pada individu meliputi: (1) pengetahuan dan keterampilan pekerjaan dan; (2) perilaku kerja seperti gaya kepemimpinan, komunikasi dan kerja sama. Kompetensi pada individu diturunkan dari kompetensi organisasi.

Ruky (2003) menjelaskan beberapa perusahaan mengembangkan model kompetensi, di mana model tersebut dapat dibagi menjadi dua bagian, yakni:

- a) Kompetensi inti (*core competencies*), merujuk pada kelompok kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh semua individu dalam sebuah organisasi. Ini mencakup keterampilan dan sikap seperti fokus pada pelanggan, pemahaman bisnis, kemampuan untuk mengelola perubahan, pencapaian hasil, dan kerja sama tim. Kompetensi inti biasanya mencerminkan nilai-nilai inti yang menjadi dasar bagi operasi perusahaan.
- b) Kompetensi Khusus (*Specific Job Competencies*), mengacu pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang lebih spesifik dan diperlukan untuk pekerjaan tertentu. Contoh dari kompetensi khusus ini termasuk kemampuan dalam *handling* produk, pembuatan laporan dan *quality control*.

Ruky (2003) menjelaskan bahwa definisi yang digunakan oleh para praktisi manajemen sumberdaya manusia tentang kompetensi model adalah :

1. Kumpulan dari karakteristik pribadi, pengetahuan dan keterampilan yang saling berhubungan yang mempengaruhi bagian terbesar dari suatu pekerjaan.
2. Mempunyai korelasi bersifat kausal (penyebab) terhadap unjuk kerja.
3. Dapat dinilai atau diukur dengan menggunakan standar tertentu yang dapat diterima dengan baik.
4. Dapat diperbaiki dan ditingkatkan dengan mengaplikasikan program pelatihan dan pengembangan yang sesuai.

Hill et al., (2003) menjelaskan bahwa ada 6 tahap dalam mengembangkan model kompetensi berdasarkan data-data yang dikumpulkan dari sampel internal perusahaan. Adapun tahapan pembuatannya adalah sebagai berikut.

- a. Menentukan kriteria kinerja unggul dan kriteria kinerja rata-rata untuk pekerjaan tertentu;
- b. Mengidentifikasi individu-individu untuk sampel kriteria kinerja unggul dan untuk sampel kriteria kinerja rata-rata;
- c. Mengumpulkan data melalui wawancara , FGD atau survei;
- d. Menganalisis data dan mendefinisikan kompetensi-kompetensi dan level-level kompetensinya;
- e. Memvalidasi model kompetensi;
- f. Mendesain aplikasi-aplikasi model kompetensi.

Hill et al., (2003) menjelaskan bahwa aplikasi dari model kompetensi pada sistem Manajemen Sumber Daya Manusia dapat hadir pada beberapa area seperti :

- 1) *Staffing*: Metode perekrutan dan tes seleksi didasarkan pada kompetensi kunci dari jabatan yang bersangkutan.
- 2) *Evaluasi Kinerja*: Penilaian kinerja karyawan didasarkan pada pencapaian kompetensi yang terkait dengan tujuan organisasi.
- 3) *Pelatihan*: Program pelatihan dikembangkan untuk mengatasi kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki karyawan dan yang diharapkan.
- 4) *Pengembangan*: Karyawan dinilai untuk mengidentifikasi kesenjangan kompetensi, kemudian dibimbing untuk merancang rencana pengembangan.
- 5) *Reward dan Recognition*: Karyawan diberi penghargaan atas prestasi dan perilaku yang mencerminkan kompetensi kunci mereka.
- 6) *Keterampilan*: Pengakuan atas keterampilan yang dimiliki karyawan pada kompetensi kunci.

Langkah-langkah yang disarankan oleh Ruky (2003) untuk menerapkan sistem manajemen kinerja berbasis kompetensi dengan tujuan meningkatkan kualitas SDM secara berkelanjutan adalah sebagai berikut:

- a. Jika belum tersedia, langkah pertama adalah menetapkan kompetensi yang spesifik untuk setiap jabatan yang akan dinilai. Ini mencakup identifikasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan motivasi yang

diperlukan untuk berhasil dalam peran tersebut. Secara bersamaan, kompetensi inti yang telah ditetapkan oleh perusahaan juga harus ditetapkan.

- b. Tetapkan tingkat pentingnya setiap elemen kompetensi, lalu tentukan standar tertinggi yang harus dicapai oleh individu dalam posisi tersebut. Namun, penting untuk memberikan kriteria atau penjelasan yang jelas terkait dengan setiap tingkatan dalam skala tersebut. Misalnya, apa yang dimaksud dengan level satu, dua, dan seterusnya hingga lima.
 - c. Saat periode penilaian, perkembangan individu pada posisi tertentu dalam menguasai dimensi-dimensi tersebut dinilai berlandaskan bukti-bukti konkret, seperti pencapaian prestasi atau kesalahan yang terjadi selama periode tersebut.
 - d. Identifikasi tindakan perbaikan yang diperlukan sebagai upaya peningkatan dalam memahami elemen kompetensi yang dinilai kurang kuat.
- c. Penilaian Kinerja dengan Standar Relatif

De Cenzo & Robbins (2002) juga menjelaskan beberapa metode penilaian kinerja yang tergolong standar relatif yaitu :

1. *Group Order Ranking* : suatu metode penilaian yang mengklasifikasikan tenaga kerja ke dalam berbagai kategori nilai yang berbeda. Misalnya, kategori tersebut dapat mencakup sangat baik, baik, cukup, kurang, dan sangat kurang, atau bias menggunakan kategori dibawah rata-rata, sesuai rata-rata atau diatas rata-rata.

2. *Individual Ranking*: metode penilaian yang dilakukan melalui penjabaran prestasi kerja individu secara urut dari yang paling tinggi sampai dengan yang paling rendah.
 3. *Paired Comparison*: suatu metode penilaian yang melibatkan perbandingan langsung antara setiap karyawan dengan karyawan lainnya sebagai pasangannya untuk menentukan yang lebih baik dari keduanya.
- d. Penilaian Kinerja dengan MBO

De Cenzo & Robbins (2002) menggambarkan MBO sebagai suatu proses yang mengubah tujuan-tujuan organisasi menjadi tujuan-tujuan unit dan individu, yang terdiri dari empat langkah, dimulai dari penciptaan tujuan, perencanaan aksi, kendali diri, dan tinjauan kembali secara berkala. Filosofi MBO dibangun atas dasar asumsi bahwa individu dapat bertanggungjawab, mampu mengarahkan diri sendiri dan tidak memerlukan kontrol eksternal dan hukuman untuk memotivasi bekerja dalam pencapaian sasaran.

Ruky (2003) menjelaskan bahwa Sistem Manajemen Kinerja yang berorientasi *output* awalnya berbasis pada *Management By Objective* (MBO). MBO dikenal sebagai suatu sistem dengan kondisi atasan dan bawahan bekerja sama untuk menetapkan tujuan atau sasaran yang harus dicapai dalam periode waktu tertentu. Dalam sistem ini, bawahan bertanggung jawab penuh atas pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. MBO pernah populer di Indonesia dengan istilah "Manajemen Berdasarkan Sasaran". Ruky (2004) menjelaskan konsep dasar MBO sebagai berikut :

1. Dalam organisasi, tujuan jangka panjang (visi) yang ingin dicapai dalam kurun waktu 10 hingga 15 tahun biasanya ditetapkan oleh pimpinan puncak. Visi tersebut kemudian diuraikan menjadi sasaran dan tujuan jangka menengah dalam periode 3 hingga 5 tahun, dan akhirnya menjadi sasaran kerja tahunan yang berlaku di seluruh bagian perusahaan. Dalam konteks organisasi yang tidak menerapkan sistem MBO, perencanaan dan penetapan sasaran untuk mencapai tujuan organisasi dilakukan melalui instruksi dari atasan. Rencana dan sasaran diterapkan dari atas ke bawah, dengan bawahan menerima perintah tanpa banyak keterlibatan dalam proses perencanaan.
2. Dalam sistem MBO, dialog menjadi kunci dalam mentransfer rencana dan sasaran dari satu tingkat organisasi ke tingkat berikutnya. Atasan membawa tujuan, sasaran, dan standar keberhasilan bawahannya untuk didiskusikan bersama. Selanjutnya, bawahan juga menyampaikan tujuan dan sasaran spesifik mereka beserta kriteria keberhasilan yang mereka anggap sesuai dengan upaya perbaikan dalam tugas mereka. Bersama-sama, mereka mengembangkan serangkaian sasaran spesifik, ukuran keberhasilan, dan kerangka waktu pencapaian yang membuat bawahan merasa bertanggung jawab untuk mencapai sasaran tersebut.
3. Atasan dan bawahan secara rutin menilai kemajuan yang telah dicapai, namun pada akhir periode, bawahan dinilai berdasarkan hasil kinerjanya. Melalui proses ini, terjalin kolaborasi antara atasan dan bawahan dalam melakukan evaluasi. Saat pembahasan terkait penyebab kegagalan,

bawahan bisa meminta bantuan dari atasan dalam menyelesaikan kesulitan tersebut, termasuk peningkatan pengetahuan dan keterampilan, hingga aspek-aspek lain seperti kewenangan dalam memutuskan tindakan. Atasan juga mencatat keunggulan bawahan serta area di mana mereka perlu meningkatkan diri.

4. Sebagai hasil dari proses penilaian, bawahan yang berhasil mencapai standar prestasi atau bahkan melebihinya akan mendapatkan penghargaan seperti kenaikan gaji berdasarkan prestasi atau mungkin promosi. Di sisi lain, jika bawahan tidak mencapai standar yang ditetapkan, mereka mungkin mendapat peringatan, pelatihan, atau bimbingan, atau bahkan diminta untuk mengundurkan diri. Keputusan ini didasarkan pada kontribusi bawahan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan, yang mereka ikuti dan laksanakan secara sukarela.

Ruky (2004) menjelaskan langkah-langkah yang dilakukan untuk menerapkan penilaian kinerja berbasis MBO, yaitu

- a. Meminta dukungan/komitmen dari manajemen puncak dengan cara membuat konsep berbentuk proposal mengenai sistem penilaian kinerja berbasis MBO.
- b. Melaksanakan Seminar Manajemen atau sosialisasi yang bertujuan untuk memberikan penjelasan tentang tujuan penerapan sistem penilaian kinerja berbasis MBO dan penjelasan pelaksanaannya.
- c. Menyelenggarakan Pelatihan Menggunakan MBO. Tantangan besar dalam menerapkan sistem MBO adalah kesulitan yang dihadapi

karyawan di berbagai tingkatan dalam menetapkan dan merumuskan tujuan dan sasaran kerja mereka. Untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan pelatihan MBO agar karyawan dapat lebih memahami dan mengimplementasikan konsep serta proses MBO dengan lebih efektif.

- d. Menyelenggarakan Pelatihan Teknik Pembinaan-Konseling. Teknik Konseling bertujuan untuk konseling dengan bawahan mulai dari tahap pembicaraan tentang sasaran-sasaran yang harus dan ingin dicapai sampai dengan membantu bawahan memecahkan masalah-masalah yang dihadapi selama dalam proses pencapaian sasaran.
- e. Menyusun panduan tertulis dan formulir penilaian kinerja berbasis MBO. Panduan tertulis dan formulir penilaian kinerja diperlukan agar terjadi standarisasi dalam melakukan penilaian kinerja.
- f. Sosialisasi sistem penilaian kinerja berbasis sasaran kepada karyawan yang dinilai.
- g. Melaksanakan program Uji Coba dan Evaluasi Pelaksanaan untuk menguji persiapan dan mengevaluasi pelaksanaannya sehingga apabila diperlukan perbaikan dapat dilakukan.

Ruky (2003) menjelaskan bahwa untuk mengatasi kendala-kendala dan kemungkinan penyalahgunaan penerapan dan praktek, sistem MBO diterapkan dengan mengikuti proses dan prosedur yang tepat seperti yang diuraikan di sebagai berikut.

1. Tahap Persiapan. Atasan dan bawahan secara bersama-sama melakukan evaluasi ulang terhadap ranag tugas, tanggung jawab, dan wewenang

bawahan. Melalui Langkah ini, atasan dan bawahan bisa memperoleh identifikasi terhadap masalah tersebut sehingga dapat dijadikan sebagai indikator hasil (output).

2. Pengkomunikasian sasaran perusahaan. Atasan bisa memberikan arahan tentang sasaran-sasaran perusahaan dan tanggung jawabnya sendiri kepada bawahan secara jelas, di mana dapat dijabarkan dalam bentuk kuantitatif.
3. Pengajuan sasaran oleh bawahan. Setelah memahami sasaran unit kerja dan atasan, bawahan perlu merencanakan sasaran kerja pribadi yang mendukung pencapaian sasaran atasan dan perusahaan.
4. Pemantauan terhadap hasil-hasil sementara yang diperoleh, pengecekan dilakukan setiap akhir kuartal atau semester, tujuannya untuk membantu kesulitan bawahan.
5. Tahap evaluasi. Pada akhir periode tertentu, dilakukan evaluasi formal terhadap kinerja karyawan. Seluruh pencapaian dicatat, hambatan dan kegagalan diidentifikasi, dan penyebabnya diselidiki. Bawahan diharapkan mampu melakukan analisis sendiri terhadap hasil yang telah dicapai.
6. Pembicaraan prestasi kerja oleh atasan dan bawahan.
7. Atasan menyampaikan hasil evaluasi kepada bawahannya sendiri.

1.7.6 Hambatan dalam Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja terkadang mengalami kendala, salah satunya adalah kurangnya rasa kepemilikan karena kurangnya keterlibatan karyawan dalam proses tersebut, yang mengakibatkan kurangnya pelatihan mereka. Selain itu, perbedaan

tingkat kepercayaan atasan sebagai penilai juga dapat mempengaruhi (Gabris & Ihrke, 2000; Grote, 2002). Di sisi lain faktor subjektivitas seperti diskriminasi dalam lingkungan kerja, budaya, ras, jenis kelamin, struktur organisasi, stereotip umum, distorsi persepsi, dan perilaku sosial juga dapat berperan (Cox & Nkomo, 1986; Kreitner & Kinicki, 2007; Tata, 2005; Millmore, Biggs, & Morse, 2007).

Rivai & Basri (2005) mengidentifikasi bahwa hambatan dalam penilaian kinerja sering kali melibatkan aspek emosional, khususnya dalam menilai kontribusi individu terhadap organisasi karena persepsi individu terhadap hasil penilaian kinerja dapat mempengaruhi harga diri (*self-esteem*) dan kinerja mereka di masa depan. Setiap karyawan berharap untuk mendapatkan penilaian yang positif, namun seringkali hasil evaluasi tidak memenuhi harapan. Data statistik menunjukkan rendahnya penilaian terhadap karyawan. Terdapat beberapa faktor penghambat dari hasil penilaian kinerja yang tidak baik, seperti:

1. Hambatan Hukum.

Penilaian kinerja harus menghindari segala bentuk diskriminasi yang ilegal atau tidak sah. Format penilaian yang diterapkan haruslah sah dan dapat dipercaya. Jika tidak, keputusan yang terkait dengan karyawan dapat disengketakan karena melanggar peraturan ketenagakerjaan atau hukum lainnya.

2. Hambatan Norma Sosial

Norma sosial di Indonesia sering kali menyatakan bahwa orang yang lebih tua enggan dinilai oleh orang yang lebih muda, begitu juga dengan orang yang memiliki jabatan lebih tinggi, yang biasanya tidak senang jika

bawahannya mengevaluasi kinerjanya. Banyak alasan untuk menyudutkan posisi lemah yang tidak mungkin dapat atau boleh mengevaluasi orang yang memiliki kedudukan yang lebih kuat. Hal tersebut sering terjadi dalam kehidupan bermasyarakat maupun dalam perusahaan, dapat dikatakan walaupun ada penilaian, cenderung hanya bersifat satu arah, di mana tidak terdapat peran serta untuk saling menilai.

3. Hambatan Politis

Suatu sistem penilaian kinerja memiliki otoritas yang sah untuk mempengaruhi pemegang jabatan, dengan konsekuensi formal seperti penghargaan finansial, promosi, dan pemecatan, serta konsekuensi informal seperti pujian, kritik, dan hak istimewa.

Secara politis, para penilai terdorong untuk memberikan penilaian yang lebih tinggi dari yang seharusnya kepada bawahan untuk mencatat kerjasama mereka di masa depan, meningkatkan popularitas atasan, dan memperoleh perbandingan yang menguntungkan dengan atasan lainnya. Di sisi lain, penilai juga dapat memberikan penilaian yang ketat untuk meningkatkan citra sebagai pemberi tugas, menandakan perubahan kepemimpinan, atau memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

4. Hambatan Pribadi

Penilaian kinerja sering kali sarat dengan masalah emosional, di mana penilai cenderung memengaruhi penilaian mereka dengan perasaan subjektif mereka seperti kebahagiaan, ketakutan, atau ketidaknyamanan.

Penilai dan yang dinilai seringkali menganggap penilaian kinerja hanya sebagai formalitas tanpa substansi, sehingga dianggap sebagai proses yang membosankan. Pengalaman masa lalu di mana hasil penilaian tidak diikuti dengan umpan balik yang memuaskan juga turut memengaruhi persepsi ini. Dalam beberapa kasus, terjadi kesepakatan antara penilai dan yang dinilai untuk mencapai jalan yang paling aman dan menguntungkan bagi kedua belah pihak secara pribadi.

5. Bias Penilaian

Setiap masalah yang berdasarkan pada ukuran subyektif berpotensi terjadi. Beberapa bentuk bias yang umum tersebut dapat berupa:

- a) Kesan Pertama: bias penilaian kinerja yang terjadi karena penilai memberikan penilaian berdasarkan pada kesan pertama terhadap karyawan yang dievaluasi.
- b) Kesalahan Akibat Kecenderungan Menilai di Tengah: penilaian kinerja yang cenderung mengasumsikan bahwa semua karyawan memiliki kinerja yang sama atau sebanding sering kali mengarah pada bias. Pendekatan ini melihat setiap individu memiliki nilai kinerja yang serupa, tanpa mempertimbangkan perbedaan individual yang sebenarnya. Namun, realitasnya adalah setiap individu memiliki keunikan dan perbedaan dalam kinerja mereka, sehingga pendekatan seperti ini dapat dianggap sebagai bentuk bias.
- c) Bias terlalu longgar dalam menilai: kesalahan penilaian yang terjadi ketika penilai menilai karyawan lebih tinggi dari yang seharusnya.

- d) Bias terlalu ketat dalam menilai: kesalahan penilaian yang terjadi ketika penilai menilai karyawan terlalu ketat dari yang seharusnya.
- e) Kedekatan Hubungan: kedekatan hubungan pribadi, seperti menjadi teman dekat atau memiliki ikatan almamater sebelumnya, dapat memengaruhi cara seseorang menilai kinerja karyawan. Hal ini dapat menyebabkan bias dalam penilaian karena penilai cenderung lebih mungkin untuk memihak atau memberikan penilaian yang lebih positif kepada mereka yang memiliki hubungan dekat dengan mereka secara pribadi. Bias ini bisa mempengaruhi objektivitas penilaian dan mengurangi keadilan dalam proses penilaian kinerja.
- f) Bias Penyimpangan antara Budaya: setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada kulturenya. Penilai mungkin menerapkan budayanya terhadap karyawan tersebut ketika penilai tersebut menilai karyawannya yang berbeda kultur.
- g) Prasangka Pribadi : rasa tidak menyukai penilai terhadap sekelompok tertentu dapat mempengaruhi hasil penilaian karyawan. Prasangka ini mungkin mengurangi keadilan penilaian dan bisa melanggar aturan anti diskriminasi.
- h) Kesan sekarang : hasil penilaian kinerja menjadi bias ketika penilai menilai kinerja karyawan hanya berdasarkan kesan terhadap perilaku dan kinerja karyawan yang terjadi sekarang. Pengamatan terhadap karyawan saat ini dijadikan sebagai dasar penilaian yang sama untuk masa lalu dan masa depan.

1.8 Penilaian Kinerja Berbasis *Management By Objective* (MBO)

1.8.1 Teori *Management By Objective* (MBO)

Munculnya gagasan manajemen terjadi ketika masyarakat mengalami ketegangan sebagai hasil dari ketidakseimbangan antara kemajuan teknis dan keterampilan sosial. Meskipun demikian, kemajuan dalam ilmu manajemen jauh tertinggal dibandingkan dengan perkembangan peradaban manusia selama sejarah. Baru sekitar abad ke-20, teoretisi dan praktisi mulai menyoroti isu-isu manajemen secara signifikan.

Konsep MBO diperkenalkan pertama kali oleh Peter Drucker pada tahun 1954 (Thomson, 1998; Vlcek et al, 1997). Konsep ini merupakan proses partisipatif yang melibatkan manajer dan anggota organisasi dalam pengembangan hubungan antara fungsi perencanaan dan pengawasan, dengan tujuan mengatasi hambatan perencanaan. Setelahnya, MBO yang merupakan temuan Drucker dikembangkan lebih lanjut oleh para ahli teori manajemen seperti Douglas McGregor, George Odiorne dan John Humble (Thomson, 1998). Humble menjelaskan penerapan MBO dalam praktik di perusahaan, yang menghasilkan pencapaian yang memuaskan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Dalam periode tersebut, Douglas McGregor juga mendukung MBO, meskipun konsepnya sedikit berbeda dengan konsep Drucker. McGregor menyarankan bahwa MBO merupakan metode yang lebih baik untuk memulai pekerjaan manajer daripada prosedur tradisional (Thomson, 1998). Hal ini disebabkan MBO melibatkan kesepakatan antara manajer dan anggota organisasi tentang tugas-tugas pekerjaan, penetapan tujuan bersama, rencana tindakan khusus

untuk mencapai tujuan, penilaian diri sendiri, dan diskusi evaluasi diri dengan manajer.

De Cenzo & Robbins (2002) menjelaskan bahwa MBO merupakan suatu proses mengkonversikan tujuan-tujuan organisasi ke dalam tujuan unit dan individu yang terdiri dari empat tahap, yaitu tahap penetapan tujuan, tahap perencanaan aksi, tahap kendali-diri, dan tahap tinjauan kembali secara berkala. Filosofi MBO dibangun atas dasar asumsi bahwa individu dapat bertanggungjawab, mampu mengarahkan diri sendiri dan tidak memerlukan kontrol eksternal dan hukuman untuk memotivasi bekerja dalam pencapaian sasaran.

Pada dasarnya, MBO berfokus pada pembentukan tujuan yang jelas dan terukur sebagai dasar untuk mengarahkan aktivitas organisasi. Tujuan-tujuan ini dirumuskan secara bersama-sama antara manajer dan bawahan, sehingga menciptakan pemahaman bersama tentang apa yang harus dicapai dalam periode waktu tertentu. MBO merupakan metode peningkatan manajemen dalam organisasi dan kerja tim, sehingga seorang manajer harus memahami dan menyadari bahwa jika anggota tim terlibat dalam tujuan mereka, maka produktivitas dan kepuasan kerja dapat ditingkatkan (Antoni, 2005). Drucker (1954) menggarisbawahi pentingnya tujuan yang spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu dalam MBO. Menurutnya, tujuan-tujuan ini harus memberikan arah yang jelas bagi karyawan dan harus memungkinkan pengukuran kinerja yang objektif.

Salah satu aspek kunci dari MBO adalah proses penetapan tujuan yang terstruktur. Proses ini melibatkan komunikasi yang terbuka antara atasan dan bawahan untuk merumuskan tujuan kinerja yang sesuai dengan visi dan misi

organisasi. Drucker (1954) menekankan pentingnya peran manajer dalam membantu karyawan memahami tujuan-tujuan tersebut dan menetapkan prioritas yang tepat dalam pencapaian mereka. Proses ini juga memungkinkan karyawan untuk merasa lebih terlibat dalam mencapai tujuan organisasi, karena mereka memiliki pemahaman yang lebih baik tentang peran dan tanggung jawab mereka.

Selain itu, MBO memberikan kerangka kerja yang jelas untuk penilaian kinerja karyawan. Dengan penetapan tujuan yang spesifik dan terukur, manajer dapat secara objektif mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan sejauh mana mereka berhasil mencapai tujuan-tujuan tersebut. Hal ini memberikan dasar yang kuat bagi proses penilaian kinerja yang adil dan transparan, yang dapat meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan.

Penerapan MBO juga memungkinkan manajer untuk memberikan umpan balik yang konstruktif kepada karyawan. Drucker (1954) menekankan pentingnya umpan balik yang terus-menerus dalam proses MBO untuk membantu karyawan memahami area-area di mana mereka telah berhasil dan di mana mereka perlu meningkatkan kinerja mereka. Umpan balik yang efektif membantu menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pengembangan individu dan peningkatan kinerja keseluruhan.

Selain sebagai alat untuk penilaian kinerja, MBO juga dapat menjadi alat yang efektif untuk pengembangan karyawan. Hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan, serta merumuskan tujuan pengembangan yang sesuai. Dengan demikian, MBO

menciptakan siklus yang berkelanjutan di mana karyawan terus menerima umpan balik dan kesempatan untuk meningkatkan kinerja mereka.

Meskipun memiliki banyak manfaat, penerapan MBO juga dapat menghadapi tantangan. Salah satu tantangan utama adalah memastikan bahwa tujuan-tujuan yang ditetapkan relevan dan dapat dicapai. Drucker (1954) mengingatkan bahwa tujuan-tujuan yang terlalu ambisius atau tidak realistis dapat mengurangi motivasi karyawan dan mengarah pada kekecewaan. Selain itu, MBO juga memerlukan komunikasi yang efektif antara manajer dan bawahan, serta dukungan yang kuat dari manajemen senior. Tanpa dukungan yang memadai, implementasi MBO dapat menjadi sulit dan kurang efektif.

Dalam rangka meningkatkan efektivitas MBO, penting bagi organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang fleksibel dan adaptif. Drucker (1954) menekankan bahwa MBO harus diintegrasikan ke dalam budaya organisasi dan menjadi bagian dari proses manajemen yang berkelanjutan. Hal ini membutuhkan komitmen dari semua tingkat organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kolaborasi, komunikasi, dan pengembangan karyawan.

Dengan demikian, MBO tetap menjadi salah satu pendekatan manajemen yang paling berpengaruh dalam meningkatkan kinerja organisasi. Dengan menekankan pada penetapan tujuan yang jelas dan terukur, serta keterlibatan aktif dari manajer dan karyawan dalam prosesnya, MBO memberikan kerangka kerja yang kuat bagi pengelolaan kinerja yang efektif dan pengembangan individu yang berkelanjutan.

Berdasarkan penjabaran definisi tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa MBO dapat diartikan sebagai proses manajemen atau prosedur operasional, di mana dilakukan oleh setiap tingkatan manajer dari suatu organisasi (seperti perusahaan) dan mengandung berbagai pertimbangan psikologis dari individu. Ini terjadi saat mereka bersama-sama menentukan, mengidentifikasi, dan merumuskan tujuan, menetapkan bidang tanggung jawab pokok setiap orang dalam kaitannya dengan hasil yang diharapkan dari dan oleh orang tersebut dalam batas waktu tertentu. Tujuan-tujuan ini kemudian dijadikan pedoman dalam mengoperasikan unit kerja, serta dalam menilai kontribusi masing-masing anggota unit yang bersangkutan.

Terdapat dua macam tujuan utama dalam penerapan MBO, seperti:

- a. Tujuan organisasi di sini bukan hanya sekadar dokumen, melainkan merupakan alat untuk meningkatkan efektivitas, baik secara organisasional maupun individual. Ini bertujuan untuk memperbaiki situasi saat ini atau yang akan datang.
- b. MBO berfungsi sebagai panduan dalam proses manajemen dengan mengatur cara berpikir dan kegiatan manajerial.

Beberapa alasan yang mendasari pemilihan penilaian kinerja berbasis MBO sebagai alternatif desain adalah sebagai berikut.

- 1) Kriteria penilaian kinerja berkaitan dengan hasil kerja (*output*) dari suatu pekerjaan. Penilaian kinerja dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil yang dicapai individu dengan sasaran kerja yang telah ditetapkan sebelumnya.

- 2) Target sasaran kerja dibuat dengan memenuhi kriteria *specific, measurable, accurate, realistic, time bound* (SMART) sehingga ada standar yang jelas terhadap kinerja yang diharapkan.
- 3) Sistem MBO menekankan unsur dialog dan komunikasi terbuka antara atasan dan bawahan dalam proses penetapan sasaran kerja, pemberian umpan balik selama rentang periode penilaian sampai dengan evaluasi diakhir periode.
- 4) MBO mengalihkan fokus pimpinan perusahaan pada hasil yang diharapkan serta memandu cara berpikir dalam konteks kebutuhan organisasi masa depan, dengan menetapkan sasaran-sasaran untuk memenuhi tuntutan tersebut.

Menurut Armstrong (2006) terdapat empat kegiatan utama agar pelaksanaan *Management By Objective* (MBO) dapat berhasil;

- a) Menetapkan tujuan (*set goal*)

Merupakan langkah yang sulit dalam MBO. Tujuan yang baik seharusnya konkrit dan realistis, memberikan target yang spesifik dan jangka waktu tertentu, serta memerlukan tanggung jawab.

- b) Mengembangkan rencana pelaksanaan (*develop action plan*)

Sebuah rencana pelaksanaan menjelaskan arah tindakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang ditentukan.

- c) Meninjau kemajuan yang dicapai (*review progress*)

Kemajuan secara periodik adalah hal penting untuk menjamin rencana pelaksanaan dijalankan dengan baik. Pemeriksaan ini dapat dilakukan antara manajer dengan bawahan, dimana organisasi dapat melakukan pemeriksaan

tiap tiga, enam, atau sembilan bulan dalam satu tahun. Pemeriksaan periodik ini membuat manajer dan karyawan memperhatikan apakah mereka berada dalam target atau tindakan korektif yang diperlukan.

d) Penghargaan atas kinerja keseluruhan (*apprais, overall performance*)

Langkah akhir dari MBO adalah secara cermat mengevaluasi apakah tujuan tahunan telah dicapai baik individu maupun departemen. Keberhasilan atau kegagalan dalam mencapai tujuan dapat menjadi bagian dari system penilaian kinerja dan arah dari kenaikan penghasilan dan penghargaan lainnya. Penghargaan atas kinerja departemen dan perusahaan secara keseluruhan menentukan tujuan untuk tahun berikutnya

MBO merupakan sebuah proses, yaitu penetapan tujuan dilakukan secara bekerja sama antara manajer dengan anggota organisasi. Ada dua asumsi dasar yang melandasi penggunaan MBO, *pertama*; tujuan organisasi harus. *Kedua*, proses kerja sama anggota organisasi dalam mencapai tujuan organisasi (Armstrong, 2006). Secara umum MBO mempunyai sifat-sifat yang menarik untuk diterapkan di antaranya:

- a. MBO memiliki sasaran yang diletakkan pada rencana berorganisasi.
- b. Sasaran yang terukur dengan batasan waktu.
- c. Sasaran bagi setiap bagian ditetapkan oleh manajer dan anggota organisasi secara bersama-sama.
- d. Peninjauan kembali sasaran dan pemutaakhiran periodik. Bila sasaran telah tercapai dapat ditingkatkan dan jika mengalami kegagalan perlu diperbaiki.
- e. Sasaran yang disepakati bersama sebagai penilaian pelaksanaan.

- f. Persiapan dan keterikatan sasaran ke atas, ke bawah, ke samping, dan menyilang.

Pada hakikatnya apa yang dikemukakan di atas merupakan aspek-aspek pokok dari proses MBO. Menurut Ruky (2003) berikut langkah-langkah yang diperlukan dalam proses MBO, yaitu:

1. Menentukan tujuan dari rencana organisasi secara keseluruhan.
2. Manajer dan bawahan mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan tujuan dan rencana yang akan dicapai. Manajer dapat memberikan masukan yang diperlukan agar bawahan mampu menetapkan tujuan yang cukup menantang dan realistis.
3. Mengembangkan dan menjabarkan tujuan, tindakan, dan ukuran pelaksanaan program kegiatan untuk bagian organisasinya yang lebih khusus. Bawahan diberikan alokasi sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan rencana dan tujuannya. Hal ini membutuhkan partisipasi dan komunikasi antara manajer dan bawahan.
4. Pelaksanaan rencana program kegiatan, bawahan diberikan otonomi yang cukup untuk melaksanakan rencananya.
5. Peninjauan kembali semua hasil pekerjaan individu dan unit organisasi. Hal ini dilakukan sebelum periode berakhir.
6. Evaluasi merupakan peninjauan terakhir antara pimpinan dan bawahan untuk menentukan tujuan mana yang telah di capai dengan sukses dan mana yang belum dicapai. Hal ini sebagai pedoman untuk menentukan sasaran dalam periode berikutnya dan sebagai umpan balik sehingga proses MBO merupakan

suatu proses yang tidak berujung pangkal. Dan evaluasi ada dua kategori, yaitu kesesuaian (*appropriateness*) dalam memenuhi tujuan program dengan prioritas pilihan dan nilai-nilai yang tersedia serta kecukupan (*adequacy*) berhubungan dengan penyelesaian dengan kegiatan yang diprogramkan.

1.8.2 Kelebihan dan Kelemahan Penilaian Kinerja Berbasis MBO

Penilaian kinerja berbasis *Management By Objective* (MBO) memiliki sejumlah kelebihan dan kelemahan yang perlu dipertimbangkan oleh organisasi sebelum menerapkannya secara penuh. Ruky (2003) menjelaskan beberapa keuntungan dari penggunaan penilaian kinerja berbasis MBO yaitu:

- a. MBO mengalihkan fokus manajer, supervisor, dan pimpinan lainnya pada hasil yang harus dicapai serta membimbing cara berpikir untuk memenuhi kepentingan organisasi. Hal ini dapat diperoleh dengan menentukan tujuan dan sasaran yang relevan dengan tuntutan tersebut.
- b. MBO dapat mencapai percepatan upaya transformasi "budaya organisasi" dari sistem yang sentralistik dan otoriter menuju sistem yang lebih terdesentralisasi dan partisipatif.
- c. MBO mengarahkan seluruh anggota organisasi untuk secara moral terikat pada pencapaian tujuan-tujuan yang spesifik.
- d. MBO mengalihkan fungsi penilaian dari atasan ke bawahan karena bawahan juga bisa menentukan target pekerjaan sendiri atau paling minimal bisa berinisiatif untuk proses penetapan sasaran kerja.

- e. MBO dapat memberikan kepuasan kepada bawahan karena mereka telah menetapkan sasaran sendiri. Dengan sistem ini, karyawan memiliki kesempatan untuk mewujudkan kebutuhan aktualisasi diri.

Ruky (2003) juga menyatakan beberapa kelemahan dari penggunaan penilaian kinerja berbasis MBO yaitu :

1. MBO cenderung tidak sejalan dengan "sistem nilai budaya" mayoritas bangsa Asia. Sistem ini berasal dari Negara "Barat," seperti Inggris dan AS, yang memiliki ciri budaya yang bersifat "individualistis" dan menekankan pencapaian sasaran kerja individu. Falsafah tersebut agak bertentangan dengan sistem budaya di Indonesia khususnya yang masih sangat kuat sikap dan nilai "kebersamaan kelompok."
2. Terlalu menekankan pada hasil tapi mengabaikan cara. Penekanan yang terlalu besar pada hasil dalam perilaku kerja dapat mengakibatkan penghalalan berbagai cara untuk mencapai tujuan.
3. Atasan dapat menyalahgunakan wewenang dengan cara secara terus-menerus bawahan untuk memperoleh hal yang diinginkan. Tidak mudah menetapkan sasaran kerja. Ada kemungkinan terjadi kolusi antara atasan dan bawahan dalam menetapkan sasaran kerja.
4. Atasan membiarkan bawahan untuk membuat sasaran kerja yang ringan agar bawahan mudah mencapai sasaran kerja.
5. Memerlukan waktu banyak untuk melaksanakannya, baik pada tahap penetapan sasaran kerja maupun dalam proses evaluasi yang dilakukan secara rutin mingguan, bulanan, triwulan sampai periode penilaian berakhir.

MBO mempunyai manfaat tidak hanya untuk organisasi tetapi juga bagi individu-individu secara perseorangan. Bagi individu barang kali kebaikan pokok MBO adalah meningkatkan rasa keterlibatan dan pemahaman terhadap tujuan-tujuan organisasi. Ini memungkinkan usaha-usaha dipusatkan dimana mereka paling dibutuhkan dan paling mungkin untuk dihargai. Disamping itu para individu mengetahui bahwa mereka akan dievaluasi, tidak dalam hal sifat-sifat pribadi atau atas dasar prasangka atasan, tetapi bagaimana mereka mencapai tujuan yang mereka sendiri telah membantu untuk menetapkannya. Sebagai hasil para individu dalam proses MBO akan lebih cenderung untuk melakukan tanggung jawab mereka dengan bersemangat dan sukses dibandingkan lainnya.

Dalam penetapan penetapan tujuan dalam organisasi, penting diperhatikan unsur-unsur yang diperlukan bagi efektivitas MBO. Hal ini dapat dipandang sebagai tahap pokok yang diperlukan management dalam rangka menerapkan MBO (Locke & Latham, 2012). Hal yang harus dilakukan manager puncak dalam menerapkan MBO yang baik adalah

- 1) Pimpinan memahami kemampuan anggota.

Agar MBO sukses, manajer harus memahaminya dan mempunyai ketrampilan yang sesuai.

- 2) Merumuskan tujuan secara jelas.

Manajer dan bawahan harus dipuaskan bahwa tujuan adalah realistik dan mudah dipahami, serta akan digunakan untuk mengevaluasi prestasi..

- 3) Menunjukkan komitmen manajemen puncak secara kontinyu.

Penerimaan dan antusiasme mula-mula karyawan terhadap program MBO mungkin hilang dengan cepat kecuali manajemen puncak melakukan usaha-usaha bersama untuk menjaga sistem tetap hidup dan berfungsi sepenuhnya.

4) Membuat umpan balik efektif.

System MBO tergantung pada para partisipan yang mengetahui posisi mereka dalam hubungannya dengan pencapaian tujuan.

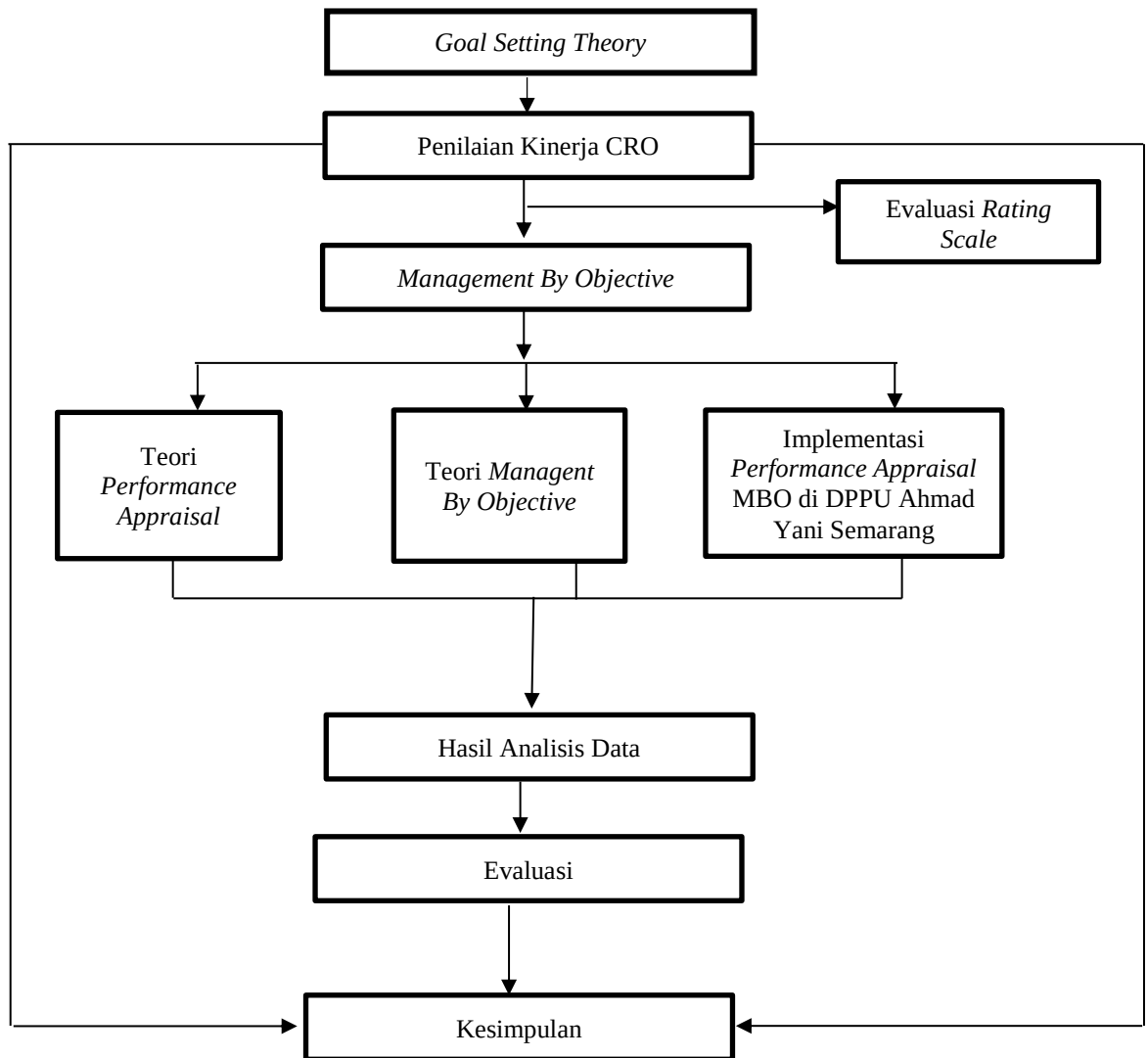
5) Mendorong partisipasi.

Manajer harus menyadari bahwa partisipasi bawahan dalam penetapan tujuan organisasi sangat penting karena erat kaitannya bahwa kinerja individu yang linear dengan tujuan tersebut.

1.9 Kerangka Pemikiran

Penetapan tujuan organisasi sebagai tujuan bersama dalam rangka perencanaan strategis perusahaan dibutuhkan sebagai kerangka kerja yang penting dalam praktik pengelolaan kinerja serta motivasi. Penetapan Tujuan memiliki dampak yang signifikan dalam konteks penilaian kinerja karyawan. Keberadaan *Performance Appraisal* (penilaian kinerja) sangat penting dalam kaitannya mendorong karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Peningkatan kinerja karyawan merupakan peningkatan kinerja sebuah organisasi. Oleh karena itu, tujuan yang perlu dicapai oleh setiap individu dalam sebuah organisasi seharusnya mencerminkan tujuan bersama yakni tujuan dari organisasi itu sendiri. Pemakaian metode *Performace Appraisal* yang tepat, akan dapat meningkatkan motivasi dan produktivitas karyawan yang berdampak pada peningkatan kinerja organisasi. Penilaian kinerja akan bersifat efektif apabila hasil penilaian kinerja bersifat

obyektif. Hasil dari penilaian kinerja yang obyektif akan memberikan data yang akurat dan sahih sehingga dapat dijadikan dasar dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan karyawan tersebut.



Gambar 1. 4 Kerangka Pemikiran

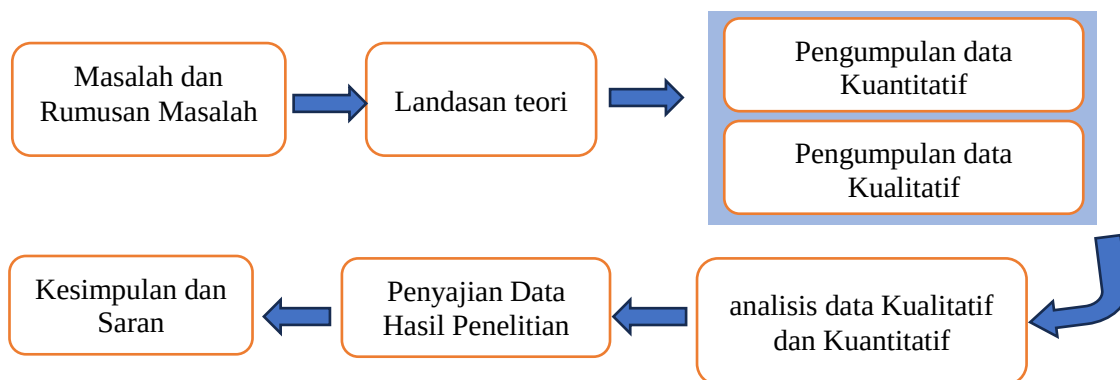
Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*) merupakan salah satu kerangka kerja yang penting dan telah banyak mempengaruhi praktik pengelolaan kinerja serta motivasi di berbagai jenis organisasi. Teori ini menekankan pentingnya menetapkan tujuan yang spesifik, menantang, dan terukur sebagai cara untuk meningkatkan motivasi dan kinerja individu yang dalam pelaksanaannya dilakukan evaluasi secara periodik. Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Ahmad Yani Semarang telah melaksanakan *performance appraisal* namun belum dirasakan dampaknya bagi perusahaan dan *Certified Operator Refuelling* (CRO). Disisi lain, dalam menerapkan *performance appraisal* dengan metode MBO bukan merupakan hal yang mudah. Hal ini dikarenakan hasil *cascading target* dalam KPI pimpinan kepada tim dan individu dalam tim harus diturunkan secara tepat yang didasarkan pada fungsi *job related*, *Knowledge* dan perilaku atau keterampilannya sehingga target bisa tercapai dengan baik tanpa hambatan.

1.10 Metode Penelitian

1.10.1 Desain Penelitian

Penelitian ini mempergunakan metode kombinasi (*mix method*). Creswell (2016) menyatakan bahwa penelitian kombinasi merupakan pendekatan penelitian yang mengkombinasikan antara penelitian kualitatif dengan penelitian kuantitatif. Sugiyono (2017) juga menyatakan hal yang sama bahwa metode penelitian kombinasi (*mix method*) adalah suatu metode penelitian antara metode kualitatif dan kuantitatif yang digunakan secara bersama-sama dalam suatu kegiatan penelitian, sehingga diperoleh data yang lebih komprehensif dan obyektif. Pada

penelitian ini, metode kombinasi yang digunakan adalah model *concurrent embedded strategy* yang menggabungkan antara metode penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan cara mencampur kedua metode tersebut secara tidak seimbang. Dalam hal ini, ditetapkan metode kualitatif sebagai metode primer (utama), sementara metode sekundernya adalah metode kuantitatif. Data kualitatif menjadi bagian utama dalam analisis data dan data kuantitatif bersifat sebagai data pendukung untuk memperkuat analisis data kualitatif.



Gambar 1. 5 Alur Tahapan Penelitian

1.10.2 Fokus, Fenomena Situs dan Lokus Penelitian

Fokus penelitian ini tertuju pada pelaksanaan *performance appraisal* berbasis *Management By Objective* pekerja *Certified Refuelling Operator* di PT Pertamina Patra Niaga MOR IV Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Ahmad Yani Semarang. Seluruh responden menyatakan bahwa skala penilaian yang ada saat ini menggunakan standar dengan istilah "kurang", "cukup", "baik" dan "baik sekali" untuk mengkategorikan seseorang pada skala penilaian kinerjanya, dimana hal ini dirasakan tidak adil dan tidak obyektif. Standar tersebut tidak jelas secara

kuantitatif, dan tidak memiliki *evidence* atau bukti, sehingga setiap penilai bisa memiliki standar yang berbeda dalam menilai bawahan serta cenderung subyektif

Berdasarkan penjelasan para responden menunjukkan ada perbedaan cara komunikasi dalam proses penilaian, yaitu empat orang penilai (atasan) mengajak diskusi/meminta masukan secara lisan kepada bawahan (orang yang dinilai) namun keputusan akhir penilaian ada ditangan penilai. Empat orang penilai memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk menilai dirinya sendiri dalam formulir penilaian dengan menggunakan pensil, kemudian penilai memberikan penilaiannya sendiri, namun dalam beberapa kasus responden tidak diajak komunikasi terkait pelaksanaan penilaian sehingga penilaian dilaksanakan secara sepihak. Dalam beberapa kesempatan penilaian kinerja atasan tidak melakukan komunikasi lebih lanjut dengan bawahan tersebut. Empat orang supervisor yang melakukan penilaian tanpa melibatkan orang yang dinilai, berdalih dengan alasannya agar lebih obyektif dan tidak ada kompromi antara penilai dengan orang yang dinilai, diharapkan tidak terdapat protes yang membuat gaduh.

Seluruh responden menyatakan bahwa hasil akhir penilaian kinerja bersifat rahasia hanya diketahui oleh atasan sebagai penilai dan Bagian SDM. Hal tersebut memang menyebabkan ganjalan bagi CRO, berkenaan adanya kolom rekomendasi dalam form penilaian yang ada bersifat final yakni untuk bisa dipekerjakan kembali atau tidak.

1.10.3 Sumber Data dan Pemilihan Informan

Menurut Hadi (2019), sumber data dalam penelitian terbagi menjadi data primer, yang diperoleh langsung dari sumber utamanya, dan data sekunder yang

dikumpulkan dari dokumen-dokumen atau tangan orang lain. Data primer diperoleh melalui wawancara dengan informan penelitian, sementara data sekunder berasal dari observasi dan dokumentasi catatan lapangan peneliti. Moleong (2001) menjelaskan bahwa pencatatan sumber data melalui wawancara atau observasi adalah hasil penggabungan dari melihat, mendengar, dan bertanya. Sumber data yang dimanfaatkan dalam penelitian antara lain sebagai berikut.

1. Sumber Data Primer

Data primer adalah data yang didasarkan pada informasi yang didapat dari tangan pertama oleh peneliti. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dari kuesioner yang diberikan kepada seluruh *Certified Operator Refuelling* (CRO) DPPU Ahmad Yani Semarang yang berjumlah 12 orang. Data primer juga diperoleh melalui wawancara terstruktur dan terbuka yang mendalam kepada lini fungsi yang ada di DPPU Ahmad Yani Semarang yaitu Operation Head (OH), fungsi *Receiving, Storage & Delivery* (RSD), fungsi *Maintenance*, fungsi *Security* dan Fungsi *General Affairs* & HSSE. Untuk jumlah disesuaikan dengan kebutuhan dan tidak menutup kemungkinan bertambah seiring dengan banyaknya informasi yang hendak diperoleh. Jumlah dan jenis narasumber ditunjukkan pada Tabel 3.1 berikut.

Tabel 1. 4 Narasumber Responden

Tipe Data	Responden				
	OH	RSD	Maintenance	Security	GA & HSSE
Kuesioner	0	12 orang CRO	0	0	0
Wawancara	1 orang	22 orang	2 orang	1 orang	1 orang

Sumber: Olah Data Penulis, 2023

Metode angket dengan kuesioner dilakukan untuk mengetahui bagaimana kondisi lapangan yang meliputi perasaan, motivasi dan dampak atas pelaksanaan *performance appraisal* di DPPU Ahmad Yani. Kuesioner dilakukan dengan pertanyaan tertutup. Untuk pelaksanaan wawancara dilakukan untuk mengetahui lebih mendalam terkait pelaksanaan *performance appraisal* di DPPU Ahmad Yani terkait, perancangan dan penetapan kriteria penilaian berbasis *Management By Objective* (MBO) dan evaluasi atas pelaksanaan *performance appraisal* yang dilaksanakan.

2. Sumber Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang didapat dari hasil informasi yang telah dikelola oleh pihak lain. Data sekunder dalam penelitian dapat diperoleh dari data pendukung yang ada di DPPU Ahmad Yani, yang terdapat di fungsi *General Affairs & HSSE*, fungsi *maintenance* dan fungsi RSD yang mendukung penelitian ini. Data sekunder meliputi data yang terkait dengan kondisi pelaksanaan penilaian kinerja yang menggunakan *rating scale*, proses perencanaan dan penerapan penilaian kinerja berbasis *Management By Objective* (MBO) dan evaluasi atas pelaksanaan penilaian kinerja yang dilaksanakan. Data sekunder tersebut diantaranya *Key Performance Indicator* (KPI), dokumen laporan terkait dengan operasional, dokumen penilaian kinerja *Certified Operator Refuelling* (CRO), data dokumen pendukung pelaksanaan kegiatan operasional pengisian pesawat udara serta dokumen-dokumen lain yang relevan dan mendukung dalam penelitian.

Selanjutnya, Informan penelitian adalah sumber informasi utama dalam penelitian yaitu orang yang benar-benar tahu atau pelaku yang terlibat langsung

dengan masalah penelitian baik sebagai informan kunci dan pendukung. Guna mendapatkan sumber data yang valid dalam mengklasifikasi pelaku yang benar-benar mengetahui dan terlibat langsung dengan masalah penelitian, dilakukan pemilihan informan dengan kriteria – kriteria sebagai berikut :

1. Pimpinan tertinggi DPPU Ahmad Yani Semarang sebagai informan kunci, dalam kriteria ini yaitu Bapak CBS selaku *Operation Head* DPPU Ahmad Yani. Kriteria ini dipilih sebagai informan kunci dikarenakan merasakan seluruh rangkaian kegiatan yang ada di DPPU Ahmad Yani, mulai dari kegiatan operasional sampai dengan pelaksanaan evaluasi kinerja.
2. Pekerja lini fungsi RSD yang terdiri atas Supervisor RSD, Jr. Supervisor RSD, Petugas PP dan *Certified Operator Refuelling* (CRO). Dalam kriteria ini peneliti membagi menjadi informan kunci yaitu Supervisor RSD , Jr. Supervisor RSD dan *Certified Operator Refuelling* (CRO) sebagai informan kunci dan Petugas PP sebagai informan pendukung. Informan kunci dalam kriteria ini dipilih dikarenakan bersinggungan langsung dengan pelaksanaan kegiatan pengisian pesawat udara dan sebagai *evaluator* serta *evaluee* atas pelaksanaan penilaian kinerja, sedangkan petugas PP dijadikan sebagai informan pendukung dikarenakan petugas PP merupakan mitra kerja dalam rangkaian kegiatan pengisian pesawat udara yang dilaksanakan oleh *Certified Operator Refuelling* (CRO).
3. Fungsi *Maintenance* sebagai informan pendukung, dalam hal ini Bapak SA sebagai Supervisor *Maintenance*. Kriteria ini dipilih dikarenakan fungsi *maintenance* merupakan fungsi pendukung utama dalam penyediaan sarana

untuk kegiatan pengisian pesawat udara yang digunakan oleh *Certified Operator Refuelling* (CRO). Semua tanggung jawab atas sarana dan fasilitas penunjang kegiatan pengisian pesawat udara terutama *critical equipment availability* dikelola dan dikoordinasikan melalui fungsi *maintenance*. Fungsi *maintenance* juga sebagai penanggung jawab atas perencanaan dan pengelolaan RKAP DPPU Ahmad Yani.

4. Fungsi *Security* sebagai informan pendukung dalam kriteria ini adalah Bapak RBP sebagai Komandan *Security*. Kriteria ini dipilih dikarenakan fungsi *security* dalam pelaksanaan sehari-hari bertanggung jawab atas keamanan wilayah operasional pengisian pesawat udara dan bersinggungan langsung dengan *Certified Operator Refuelling* (CRO) maupun *stakeholder* lain seperti PT Angkasa Pura dan Puspenerbad TNI AD yang berada disekitar wilayah operasional. Fungsi *security* juga sebagai pemotret situasi dan kondisi sosial maupun lingkungan kerja yang ada di DPPU Ahmad Yani.
5. Fungsi *General Affairs* dan HSSE, kriteria ini dipilih dikarenakan semua proses administratif penjualan, laporan maupun pengelolaan administrasi pengelolaan SDM dilakukan oleh fungsi ini. Fungsi *General Affairs* dan HSSE juga sebagai mediator utama pelaksanaan penilaian kinerja.

Dalam penelitian ini tidak memungkiri juga bahwa, peneliti juga melakukan teknik *Snowball sampling* dalam pemilihan informan. *Snowball sampling* digunakan tergantung pada situasi lapangan apabila membutuhkan informan tambahan untuk mendapatkan informasi seluas mungkin hingga informasi yang didapatkan bersifat jenuh.

1.10.4 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini terbagi menjadi 2 yaitu data kualitatif dan data kuantitatif. Adapun penjelasan lebih lanjut sebagai berikut.

1. Data Kualitatif.

Data kualitatif diperoleh dari hasil wawancara, observasi, dan studi pustaka terkait penerapan penilaian kinerja yang digunakan di DPPU Ahmad Yani. Jawaban dari pertanyaan ketika wawancara kemudian diolah dan ditulis ulang untuk menjadikan sebuah informasi yang dapat dipahami oleh pembaca. Sumber data tertulis merupakan bahan tambahan yang berasal dari sumber tertulis seperti buku dan artikel ilmiah, sumber dari arsip, dokumen pribadi serta dokumen resmi. Dalam penelitian ini, penulis lebih banyak mengambil sumber data tertulis dari berbagai jurnal terkait *management by objective* (MBO), dan *performance appraisal*. Penulis juga menggunakan beberapa formulir seperti formulir penilaian kinerja, formulir Penilaian Resiko, formulir *Management of Change* (MOC), formulir Penyelesaian Perubahan, dan catatan evaluasi pelaksanaan kegiatan pelaksanaan program *performance appraisal* berbasis *Management By Objective* (MBO) pekerja *Certified Refuelling Operator* (CRO) Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Area Ahmad Yani Semarang.

2. Data Kuantitatif.

Data kuantitatif diperoleh dari hasil pengumpulan melalui angket yang diberikan pada responden terkait keefektifan metode penilaian kinerja yang digunakan di wilayah DPPU Ahmad Yani baik dengan metode *rating scale*

maupun setelah menggunakan penilaian berbasis *Management By Objective* (MBO).

1.10.5 Instrumen Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Adapun teknik pengumpulan data beserta instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sebagai berikut.

1. Wawancara

Wawancara dilakukan dengan menyiapkan pertanyaan yang akan digunakan sebagai alat pengumpulan data dalam penelitian ini, terutama terfokus pada fungsi lini Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Wilayah Ahmad Yani Semarang. Teknik wawancara mencakup wawancara terstruktur, dimana pedoman wawancara digunakan sebagai panduan, serta wawancara tidak terstruktur yang dilakukan secara bebas dan terbuka. Arikunto (2016) memberi pengertian bahwa wawancara bebas terpimpin merupakan wawancara yang dilakukan dengan memberikan pertanyaan bebas namun tetap berkaitan dengan permasalahan atau topik yang diteliti. Dalam setiap wawancara peneliti menekankan *informant consent* yaitu informan memahami bahwa mereka sedang diteliti dan meminta izin bahwa pernyataannya dikutip pada penelitian, serta kerahasiaan identitas serta keamanan pribadi mereka dijaga oleh peneliti (Hadi, 2019).

2. Observasi

Observasi dilaksanakan langsung di Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Wilayah Ahmad Yani Semarang baik dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Dengan observasi peneliti dapat lebih memahami

konteks data dalam keseluruhan situasi secara komprehensif, sehingga diperoleh pandangan secara *holistic*, pengalaman secara langsung dan dapat menemukan hal-hal yang sedianya tidak akan terungkap atau bersifat sensitif (Sugiyono, 2017).

Sugiyono (2017) menjelaskan bahwa observasi adalah proses pengambilan data yang cukup rumit karena yang melibatkan aspek biologis dan psikologis. Observasi dilakukan bukan hanya sebatas berkomunikasi dengan responden, melainkan juga dilakukan dengan mengamati obyek yang terdapat disekitar responden maupun tempat penelitian. Teknik observasi yang dilakukan peneliti adalah *marginal partisipant*. Menurut Hadi (2019) dalam melakukan pengamatan *marginal participant*, penulis terjun langsung ke lokasi penelitian, mengikuti kegiatan, dan dikenal identitasnya. Tipe pengamatan ini bertujuan untuk menyaksikan langsung dinamika konflik dan perubahan serta kelompok sosial berkembang dalam prosesnya.

3. Angket

Penyebaran angket yang digunakan dalam penelitian ini berbentuk kuesioner untuk menjaring data terkait tingkat efektivitas metode yang diterapkan. Skala pengukuran instrumen yang digunakan adalah *skala likert*. *Skala likert* digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atas sebuah fenomena, dimana dalam hal ini implementasi penilaian kinerja CRO. Fenomena ini secara spesifik

ditetapkan oleh peneliti yang disebut sebagai variabel penelitian (Sugiyono, 2017).

Tabel 1. 5 Skala Likert

Skor	Keterangan
5	Sangat Setuju
4	Setuju
3	Kurang Setuju
2	Tidak Setuju
1	Sangat Tidak Setuju

Sumber: Sugiyono (2017)

4. Metode Kepustakaan

Metode kepustakaan adalah teknik untuk memperoleh data yang berfokus pada teori-teori untuk mendukung penelitian melalui berbagai buku referensi jurnal dan dokumen mendukung. Metode kepustakaan ini dilakukan dengan cara mengumpulkan dokumen-dokumen terkait dengan penelitian ini. Beberapa buku jurnal yang berkaitan dengan penilaian kinerja berbasis *Management By Objective* (MBO), data-data lapangan berupa catatan formulir penilaian kinerja, formulir Penilaian Resiko, formulir *Management of Change* (MOC), formulir Penyelesaian Perubahan, *Key Performace Indicator*, *Form penjualan* FD-105 dan catatan evaluasi pelaksanaan kegiatan pelaksanaan program *performance appraisal* berbasis *Management By Objective* (MBO) pekerja *Certified Refuelling Operator* (CRO) Depo Pengisian Pesawat Udara (DPPU) Area Ahmad Yani Semarang

1.10.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan tahapan pengumpulan, pengelompokan, pemilihan, dan penyaringan data sesuai dengan permasalahan penelitian, diikuti dengan analisis data yang sesuai dengan kebutuhan. Pada penelitian dengan metode *mix methodes*, analisis data melibatkan data kualitatif dan kuantitatif. Hasil analisis ini menghasilkan narasi deskriptif dari serangkaian kegiatan penelitian yang bertujuan untuk menjawab rumusan masalah yang diperkuat dengan data angka tingkat keefektivan penggunaan metode berdasarkan kriteria yang telah ditentukan.

Dalam teknik analisis penelitian kualitatif, penelitian ini menerapkan pendekatan analisis data model Miles dan Huberman. Analisis data model Miles dan Huberman adalah analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus-menerus sampai tuntas, sehingga datanya jenuh (Sugiyono, 2017). Aktivitas dalam analisis data model Miles dan Huberman terdiri atas 3 komponen yakni:

1. Reduksi Data (*data reduction*)

Reduksi data adalah proses analisis yang bertujuan untuk menyempurnakan, mengelompokkan, dan mengarahkan data dengan membuang informasi yang tidak relevan serta mengorganisasikan data dengan cara tertentu sehingga kesimpulan dapat ditarik dan diverifikasi dengan lebih mudah.

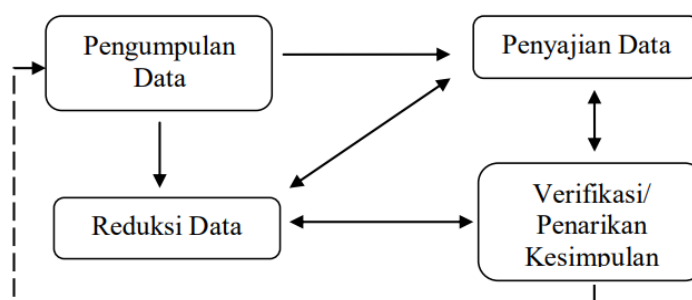
2. Penyajian Data (*data display*)

Penyajian data adalah tahapan di mana data yang telah dikumpulkan disajikan secara sederhana menggunakan berbagai bentuk seperti kata-kata,

naratif, deskriptif, tabel, matriks, dan grafik. Tujuannya adalah agar peneliti dapat menguasai data yang telah terkumpul dan menggunakan data tersebut sebagai dasar untuk mengambil kesimpulan.

3. Penarikan Kesimpulan (*drawing conclusion*)

Simpulan adalah rangkuman dari temuan-temuan penelitian yang mencerminkan pendapat akhir berdasarkan pada analisis data yang telah dilakukan. Simpulan ini harus fokus dan relevan dengan penelitian serta temuan-temuan yang telah diungkapkan dalam pembahasan sebelumnya.



Gambar 1. 6 Model Analisis Data Interaktif Miles dan Huberman

Sumber: Sugiyono (2017)

Pada Analisis data kuantitatif, data dari hasil angket dianalisis secara sederhana menggunakan kriteria persentase yaitu dengan menghitung persentase rata-rata dari perolehan skor angket. Menurut Santoso (2011), untuk mengetahui kecenderungan jawaban dan fenomena responden digunakan analisis persentase.

Tabel 1. 6 Kriteria Skala Persentase Keefektivan

Interval	Interpretasi Kriteria
80% - 100%	Sangat Efektif
70% - 79%	Efektif
60% - 69%	Kurang Efektif
50% – 59%	Tidak Efektif
0% - 49%	Sangat Tidak Efektif

Sumber: dimodifikasi dari Arikunto, 2016

Nilai persentase kemudian dibandingkan dengan tabel kriteria keefektifan penilaian kinerja yang dimodifikasi dari Arikunto (2016).

1.10.7 Kualitas Data

Pada penelitian kualitatif, kualitas data didapat dengan melangsungkan uji keabsahan data untuk menghindari kesalahan. Adanya pengujian keabsahan data juga digunakan untuk memperoleh hasil penelitian yang valid. Sebuah data dari penelitian kualitatif dapat dikategorikan valid jika tidak ditemukan perbedaan antara yang terjadi dilapangan dengan apa yang dituliskan dalam sebuah penelitian. Teknik pemeriksaan keabsahan data dilakukan dengan berbagai uji, antara lain:

1.10.7.1 Uji Kredibilitas

Menurut Sugiyono (2017), uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dapat dilaksanakan melalui triangulasi. Teknik triangulasi guna melangsungkan pengujian kredibilitas penelitian adalah teknik dengan cara mengecek data yang didapatkan dari beragam sumber dengan waktu dan situasi yang berbeda. Sugiyono (2017) menyatakan jenis triangulasi terbagi menjadi 3 cara, yaitu triangulasi sumber, triangulasi teknik pengumpulan data, dan waktu.

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber dilaksanakan melalui pengecekan hasil data yang diperoleh dari beberapa sumber guna menguji kredibilitas data. Kesimpulan hasil dari analisis data yang dilakukan peneliti kemudian dilakukan *cross check* dan perbandingan dari sumber data lainnya.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik dilaksanakan melalui pengecekan kebenaran data dari berbagai sumber yang sama namun dengan teknik pengambilan yang berbeda.

Triangulasi teknik bertujuan untuk menguji konsistensi dari hasil data yang diperoleh. Bila ditemukan hasil yang berbeda, maka peneliti dapat melakukan diskusi dengan sumber data untuk menentukan kepastian dan kesepakatan.

c. Triangulasi Waktu

Triangulasi waktu dilaksanakan melalui pengambilan data dengan berbagai teknik namun dalam kurun waktu ataupun keadaan yang berbeda. Triangulasi waktu bertujuan untuk mengetahui konsistensi data mengingat waktu sering mempengaruhi keabsahan data.

1.10.7.2 Uji Transferabilitas

Uji Transferabilitas adalah uji untuk mengetahui sejauh mana hasil penelitian dapat dipahami atau bahkan diterapkan dalam kasus atau penelitian lain. Untuk mencapai hal tersebut maka peneliti harus menjelaskan hasil penelitiannya dengan rinci dan jelas sehingga mudah untuk dipahami. Jika setelah membaca hasil penelitian mampu mengambil keputusan untuk menggunakan atau tidak dalam penelitian mereka dengan berbagai alasan, maka dapat dikatakan penelitian tersebut sudah memenuhi standart transferabilitas karena diibaratkan ilmu sudah dipahami oleh pembaca.

1.10.7.3. Uji Dependabilitas

Uji Dependabilitas dapat disebut pula uji reliabilitas. Apabila hasil dari penelitian atau proses penelitian dapat diulangi atau direplikasi oleh orang lain, maka penelitian dianggap reliabel. Reliabilitas juga berhubungan dengan stabilitas

data, dimana apabila terdapat dua atau lebih peneliti yang melakukan penelitian dengan objek yang sama maka akan menghasilkan hasil yang sama pula. Uji Dependabilitas dilaksanakan dengan cara melangsungkan pengujian untuk seluruh proses penelitian. Pengujian atau pemeriksaan tersebut dapat dilakukan oleh dosen pembimbing untuk menguji kebenaran seluruh aktivitas atau proses penelitian mulai dari peneliti menentukan masalah atau fokus sampai dengan membuat kesimpulan yang ditunjukkan oleh peneliti.

1.10.7.4. Uji Konfirmabilitas

Uji Konfirmabilitas adalah pengujian hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Uji Konfirmabilitas biasa dilakukan bersamaan dengan uji dependabilitas karena proses uji yang hampir serupa. Hasil dari penelitian kemudian diuji apakah sudah selaras dengan fungsi dan proses penelitian yang telah dilakukan, apabila sesuai maka hasil penelitian dianggap lolos dalam tahap uji konfirmabilitas.