

OPTIMALISASI UMPANBALIK DALAM PROSES PENILAIAN KARYA: STUDI KASUS PADA YAYASAN X

Gianina Untariady dan Rayini Dahesihsari
Magister Psikologi Profesi, Universitas Katolik Indonesia Atma Jaya
gianina.untariady@gmail.com; rayini@gmail.com

Abstrak

Dalam pengelolaan SDM di organisasi, perencanaan suksesi atau kaderisasi ialah salah satu cara untuk menjamin keberlangsungan organisasi. Salah satu data yang dapat digunakan untuk memetakan potensi calon kader ialah penilaian karya. Dengan kata lain, salah satu dampak dari penilaian karya yang efektif ialah bagaimana hasil penilaian karya dapat menjadi acuan yang valid dalam proses kaderisasi organisasi. Di Yayasan X, walau penilaian karya berbasis *management by objectives* (MBO) diterapkan, namun hal tersebut belum dapat digunakan sebagai acuan untuk proses kaderisasi. Oleh karenanya, dilakukan pemetaan terhadap proses penilaian karya untuk melihat aspek dari penilaian karya (PK) tersebut yang belum berjalan secara optimal. Wawancara digunakan sebagai teknik pengambilan data kepada 6 orang responden, yang meliputi karyawan yang dinilai, atasan yang menilai dan memberikan umpanbalik, maupun pengurus sebagai pihak manajemen yang menetapkan nilai final dari PK. Hasil penelitian menunjukkan semua tahapan proses penilaian karya berbasis MBO sudah dijalankan. Akan tetapi, kurang jelasnya proses umpanbalik menyebabkan pandangan karyawan yang kurang positif terhadap penilaian yang diterima maupun upaya pengembangan diri yang perlu dilakukan. Oleh karena itu, pemberian umpanbalik sebagai bagian dalam proses penilaian karya menjadi aspek yang penting untuk dioptimalkan untuk membentuk pandangan karyawan yang positif terhadap penilaian karya.

Kata kunci: proses penilaian karya, *management by objectives*, optimalisasi umpanbalik

Abstract

In the management of human resources in the organization, planning, succession or regeneration is one way to ensure sustainability of an organization. One of data that can be used to map potential candidates' work is performance appraisal (PA). In other words, an indicator of an effective performance appraisal is how the PA results could be used as a valid reference for succession planning in an organization. At the foundation X, although assessment work based management by objectives (MBO) is applied, but it has not yet used as a reference for succession planning. For that reason, a mapping of the evaluation process to find the phase of performance appraisal that has not run optimally has been done. The interview is used as a technique of collecting the data to 6 respondents, which includes employees whom is assessed, Department Heads whom assess and give feedback, and the Committee whom set the final score of PA. The research results show all stages the evaluation process work based MBO has been implemented. But, the lack of clarity of the feedback process cause the less positive response of employees towards the final score and self-development efforts to be done. Hence, the provision of feedback as part of the evaluation process work is one of the aspects that is essential to be optimized to ensure employee's positive response of performance appraisal.

Keywords: performance appraisal, MBO, management by objectives, optimizing feedback

Dalam menghadapi persaingan global di dunia bisnis yang semakin kompetitif, semakin banyak perusahaan yang berlomba-lomba dalam mempertahankan daya saingnya. Terlebih dalam mempertahankan kemajuan organisasi, salah satu aspek penting dalam organisasi yang semakin banyak disoroti ialah sumber daya manusia (SDM). Maka dari itu, tidak mengherankan apabila usaha pengelolaan SDM pun menjadi fokus utama bagi banyak organisasi saat ini. Pengelolaan SDM dalam suatu organisasi juga memiliki tantangan tersendiri, seperti misalnya dalam pengelolaan *talent* dan penyusunan rencana kaderisasi. Perencanaan kaderisasi merupakan salah satu cara menjamin keberlangsungan organisasi. Triatna (2008) mengemukakan bahwa tanpa perencanaan kaderisasi yang baik, keberlangsungan suatu organisasi dapat terancam. Hal ini terkait dengan perencanaan jangka panjang dimana pada suatu waktu, *talent* atau karyawan potensial dapat keluar dari organisasi, baik karena pensiun, pengunduran diri, atau bahkan karena kematian.

Dalam merencanakan kaderisasi serta calon kader potensial, organisasi membutuhkan data mengenai kinerja serta potensi pengembangan diri atas calon kader terkait. Data tersebut menjadi hal yang penting, dimana perencanaan suksesi tidak hanya mengenai rekrutmen dan penempatan karyawan yang tepat, namun juga persiapan yang matang dalam mengembangkan calon kader tersebut dalam mengemban tugas dan tanggungjawab yang lebih besar di masa mendatang (Gandhi & Kumar, 2014; van Amburgh, Surratt, Green, Gallucci, Colbert, Zatopek, & Blouin, 2010). Terdapat berbagai macam cara untuk memetakan potensi pengembangan maupun kinerja dari calon suksesi. Adapun salah satu data yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk memetakan potensi dan kinerja calon suksesi ialah *performance appraisal* atau penilaian karya (Ferguson, t. th.).

Menurut Jain (2014), penilaian karya ialah sistem formal terstruktur untuk mengukur dan mengevaluasi perilaku serta hasil kerja karyawan untuk mengetahui kinerja karyawan tersebut dan bagaimana meningkatkan efektivitas kinerjanya di masa mendatang. Sejalan dengan hal tersebut, Turgut dan Mert (2014) serta Tuytes dan Devos (2012) mengemukakan bahwa penilaian karya dapat meningkatkan efektivitas manajemen dengan menggabungkan tujuan dan usaha dari para karyawan dengan keseluruhan organisasi untuk mencapai hasil akhir yang sinergis. Dengan kata lain, penilaian karya merupakan hal yang penting untuk dapat melihat sejauh mana kinerja karyawan yang dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi (Fernandes & Pithadia, 2012). Sejalan dengan tujuannya, penilaian karya dapat menjadi dasar pertimbangan yang objektif untuk perhitungan bonus, umpanbalik dan pengembangan karyawan, keputusan penempatan karyawan, tindakan pendisiplinan karyawan, identifikasi kebutuhan pelatihan, serta intervensi lain terkait kepentingan SDM (Turgut & Mert, 2014).

Dari penilaian karya, karyawan sebagai calon suksesi dapat dilihat sejauh mana kinerja dan pencapaiannya dalam rangka mendukung pencapaian tujuan organisasi. Boachie-Mensah dan Seidu (2012) juga mengemukakan bahwa sistem pengelolaan SDM dapat menjadi semakin efektif dengan sistem penilaian karya yang valid dan akurat dalam menilai kinerja karyawan. Dengan penilaian karya yang akurat, maka organisasi dapat mengidentifikasi potensi karyawan untuk pekerjaan yang baru, mutasi, maupun promosi (Camardella, 2003). Artinya, proses penilaian karya yang efektif akan mendukung sistem pengelolaan SDM dalam organisasi terkait agar menjadi semakin optimal dan tepat guna.

Dengan proses penilaian karya yang efektif, maka intensi *turnover* karyawan organisasi dapat direduksi serta

motivasi kerja karyawan pun dapat ditingkatkan (Ditzler, 1994). Selain itu, menurut Abdulkadir, Isioka, dan Adedoyin (2012) dengan proses penilaian karya yang efektif serta adanya rasa percaya karyawan terhadap proses tersebut, maka hal itu juga berdampak pada meningkatnya komitmen mereka terhadap organisasi. Sejalan dengan hal tersebut, Montague (2007) juga menyatakan bahwa dengan sistem penilaian karya yang efektif, maka hal tersebut juga dapat membantu pencapaian tujuan organisasi melalui pengembangan karyawan. Keuntungan lainnya untuk organisasi yang menjalankan proses penilaian karya dengan efektif ialah tersedianya data yang objektif mengenai pertimbangan kompensasi, promosi, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, mutasi, serta memastikan bahwa orang yang tepat berada pada jabatan yang tepat (Leong, 2015).

Yayasan X merupakan salah satu organisasi yang melakukan penilaian karya sebagai dasar pertimbangan dalam merencanakan calon kader di masa mendatang. Proses penilaian karya di Yayasan X dimulai dengan penyusunan strategi dan tujuan besar yang ingin dicapai oleh organisasi dalam tahun terkait. KPI (*key performance indicator*) organisasi yang telah disusun kemudian akan dibagikan kepada setiap departemen di Yayasan X untuk disusun menjadi KPI masing-masing departemen. KPI departemen tersebut kemudian kembali dibagikan kepada staf pada tiap departemen dan diterjemahkan hingga menjadi *activity plan* tahunan masing-masing staf, yang juga dikenal dengan istilah *individual performance plan* (IPP). Pada pertengahan dan akhir tahun, penilaian karya akan dilakukan oleh setiap staf dengan *self-assessment* dengan acuan dari pencapaian *activity plan* atau IPP. Pada pertengahan tahun, hasil penilaian berdasarkan *self-assessment* tersebut kemudian akan divalidasi oleh atasan dan akan menjadi dasar pertimbangan untuk pemberian umpanbalik (*feedback*) pada

staf terkait. Pada akhir tahun, hasil penilaian berdasarkan *self-assessment* tersebut kemudian akan divalidasi oleh atasan dan diproses sebagai dasar untuk perhitungan bonus akhir tahun.

Metode penilaian karya yang dijalankan oleh Yayasan X tersebut ialah metode penilaian karya berdasarkan *management by objectives* (MBO). Fokus utama dari penilaian karya dengan basis MBO ialah penerjemahan tujuan besar organisasi dan penyesuaian aktivitas karyawan dalam organisasi tersebut untuk mencapai tujuan tersebut (Sharma, 2013). Dalam MBO, proses penilaian karya secara garis besar dimulai dari penyusunan tujuan, perencanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang disasar, serta pengelolaan organisasi untuk menjalankan perencanaan kegiatan yang sudah disusun tersebut (Kralev, 2011). Untuk memastikan bahwa penilaian karya sudah berjalan dengan efektif, terdapat dua cara untuk mengevaluasi, yaitu berdasarkan proses (*process based evaluation*) dan berdasarkan hasil (*output based evaluation*) (Royse, Thyer, Padgett, & Logan, 2006). Dengan proses penilaian karya yang efektif, dapat dihasilkan penilaian yang valid dan konsisten sebagai dasar pengambilan keputusan dalam berbagai keputusan pengembangan karyawan (Boice & Kleine, 1997).

Model teori yang digunakan sebagai acuan dalam mengevaluasi proses penilaian karya berbasis MBO adalah kerangka teori dari Robbins dan Coulter (2007), yang menyebutkan bahwa proses yang efektif dalam penilaian karya berdasarkan MBO dimulai dari (i) penyusunan tujuan dan strategi organisasi, (ii) pembagian tujuan organisasi kepada setiap departemen, (iii) penyusunan tujuan yang spesifik oleh seluruh kepala departemen, (iv) penyusunan tujuan yang kolaboratif antara kepala departemen dan staf, (v) penyusunan *action plan* yang disetujui oleh semua kepala departemen dan staf, (vi) implementasi *action plan*, (vii) pengawasan pencapaian tujuan secara

berkala, (viii) pemberian umpanbalik atas pencapaian tujuan, hingga (ix) pemberian *reward* berdasarkan performa.

Penelitian sebelumnya mengenai evaluasi penilaian karya berdasarkan MBO menunjukkan beberapa permasalahan yang mungkin timbul dalam organisasi yang mengimplementasikan program MBO (Sharma, 2013). Survei yang dilakukan oleh Rodgers dan Hunter (1991 dalam Sharma, 2013) dalam rangka menelaah efektivitas implementasi MBO menemukan fakta bahwa implementasi MBO yang efektif membutuhkan dukungan dan komitmen dari manajemen tingkat atas (*top management*). Levinson (2003) mengemukakan salah satu keterbatasan yang biasanya terjadi pada organisasi yang menggunakan metode MBO dalam penilaian karya ialah dalam pengembangan suksesi. Dari penilaian karya dengan MBO, atasan mungkin saja menemukan suksesor yang potensial, namun keterbatasannya berlanjut pada bagaimana mempersiapkan calon suksesi tersebut agar siap mengemban tugas dan tanggungjawab yang lebih besar nantinya. Hal ini dikarenakan pada penilaian karya berdasarkan MBO, fokus utama ialah dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan organisasi menjadi kurang memperhatikan kebutuhan maupun aspirasi pribadi dari tiap individu serta pengembangan potensinya (Levinson, 2003). Dalam konteks penelitian ini, evaluasi terhadap sistem penilaian karya berdasarkan MBO akan dilakukan untuk agar hasil penilaian karya dapat menjadi acuan yang valid dalam proses suksesi dan kaderisasi karyawan yang potensial.

Management by Objectives (MBO)

Menurut Thomson (1998), *management by objectives* (MBO) ialah proses dimana para atasan beserta bawahannya duduk bersama untuk menyusun hal yang ingin dicapai dalam jangka waktu tertentu serta pembagian tanggungjawab pekerjaan antara atasan dan bawahan tersebut dalam rangka

mencapai tujuan yang dimaksud. Kralev (2011) dan Liu (2010) mengemukakan bahwa inti dari MBO ialah penyusunan tujuan oleh atasan dan bawahan dalam organisasi secara bersama-sama untuk membentuk sistem yang mengarah pada pencapaian tujuan tersebut. Hal ini akan mendorong karyawan dari setiap tingkat dan setiap departemen untuk bersama-sama mencapai tujuan yang juga menjadi standar keberhasilan organisasi.

Dalam konteksnya pada penilaian karya, Prahalad (2015) mengemukakan bahwa MBO ialah sebuah proses dimana karyawan dan atasannya bersama-sama mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai, karyawan menyusun hal-hal yang ingin dicapainya sejalan dengan pencapaian tujuan tersebut, serta penyusunan standar sebagai kriteria untuk mengukur performa, kontribusi karyawan, dan hal-hal lainnya yang harus dikerjakan dalam pencapaian tujuan. Penilaian karya dengan MBO tersebut juga memungkinkan setiap anggota organisasi untuk bekerja berdasarkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan, sehingga performa karyawan pun dapat dinilai dari sejauh mana pekerjaan yang mereka lakukan sudah membantu organisasi dalam mencapai tujuannya (Liu, 2010).

Robbins dan Coulter (2007) serta Sharma (2013) mengemukakan beberapa tahap dalam proses penilaian karya berdasarkan MBO yang efektif, sebagai berikut:

- a. Penyusunan tujuan dan strategi organisasi

Biasanya, penyusunan tujuan dimulai dari tingkat organisasi berdasarkan hal yang ingin dicapai dalam jangka pendek maupun jangka panjang, yang kemudian akan diturunkan menjadi tujuan yang lebih spesifik pada tiap departemen nantinya. Agar efektif, Odiorne (1992) mengemukakan bahwa tujuan organisasi harus disusun secara realitis, terlebih mengingat bahwa tujuan tersebut

- akan diturunkan menjadi aktivitas kerja yang harus dilakukan oleh tiap staf dalam tiap departemen dalam organisasi terkait.
- b. Penyusunan tujuan departemen
Pencapaian tujuan organisasi hanya akan mungkin untuk dicapai melalui para individu di dalam organisasi tersebut, atau para karyawan dengan perannya masing-masing dalam tiap departemen. Oleh karena itu, penting bahwa tujuan besar yang ingin disasar oleh organisasi dapat dimengerti dan dibagi dengan strategis oleh tiap kepala departemen. Boice & Kleiner (1997) mengemukakan bahwa dibutuhkan kejelasan dan pemahaman dari tiap peran dan tanggungjawab dari masing-masing departemen, terutama dalam konteks pencapaian tujuan organisasi.
 - c. Penyusunan *action plan* setiap staf
Penyusunan *action plan* pada awalnya dilakukan berdasarkan arahan rekomendasi dari atasan, yang kemudian diterjemahkan secara personal oleh tiap staf dalam departemen terkait. Adapun *action plan* yang telah disusun berupa rancangan tersebut harus disetujui oleh atasan dan dipastikan bahwa setiap staf mengerti bagaimana keterkaitan antara performa mereka dengan kontribusi terhadap performa organisasi (Boice & Kleiner, 1997).
 - d. Penyetujuan *action plan* staf oleh Kepala Departemen
Dalam prosesnya, terkadang rancangan *action plan* yang sudah disusun oleh setiap staf dalam tiap departemen perlu disesuaikan kembali untuk memastikan adanya pengembangan kemampuan maupun ketrampilan karyawan. Boice dan Kleiner (1997) menyatakan bahwa acuan performa karyawan harus didasarkan pada tujuan pengembangan, selain dari tujuan departemen yang menjadi basisnya. Artinya, *action plan* tiap staf tidak harus mudah untuk dicapai, melainkan juga bersifat menantang agar para staf dapat mengembangkan dirinya pada tahap yang lebih tinggi.
 - e. Implementasi *action plan*
Setelah *action plan* disusun dan disepakati oleh atasan maupun bawahan, pada proses berikutnya *action plan* tersebut mulai diimplementasikan. Jika dibutuhkan konsultasi, arahan, maupun klarifikasi dibutuhkan, bawahan pun dapat mengontak atasannya agar rencana dapat dijalankan dengan baik (Akrani, 2010).
 - f. Pengawasan implementasi secara berkala
Pengawasan secara periodik perlu dilakukan untuk melihat sejauh mana progres yang sudah dihasilkan dalam rangka mencapai tujuan yang sudah ditetapkan (Akrani, 2010). Menurut Boice & Kleiner (1997), *review* atas performa karyawan harus dilakukan secara sering dan terus menerus. Melalui pengawasan periodik, atasan juga dapat melihat apabila stafnya memiliki permasalahan dalam menjalankan *action plan* dan dapat melakukan intervensi sesegera mungkin untuk menyelesaikan permasalahan tersebut.
 - g. Pemberian umpanbalik
Pemberian umpanbalik atau *feedback* atas pencapaian performa yang diharapkan dilakukan oleh atasan kepada bawahannya dengan mengacu pada pencapaian *action plan*. Pada pemberian umpanbalik, atasan juga perlu menjelaskan kepada bawahan mengenai apakah mereka sudah melakukan *action*

plan dengan benar (Ali & Al-Adawi, 2013). Proses pemberian umpanbalik juga memungkinkan adanya komunikasi dua arah antara atasan dan bawahan, yang mungkin juga dapat membantu proses refleksi atas hal-hal yang sudah dikerjakan oleh bawahan tersebut.

- h. Pemberian *reward* berdasarkan kinerja

Ketika perhitungan kompensasi tidak dihubungkan dengan kinerja, maka sangat mungkin apabila karyawan mengabaikan proses penilaian kinerja (Boice & Kleiner, 1997). Untuk itu, agar sistem penilaian karya menjadi efektif dalam lingkup kompensasi atas kinerja, maka pemberian kompensasi harus mendekati periode penilaian karya.

METODE

Berdasarkan tipe informasi yang diperoleh, penelitian ini termasuk dalam penelitian kualitatif (Kumar, 1996). Berg (2004) mengemukakan bahwa pada pendekatan kualitatif, penelitian ditekankan pada kualitas data yang diperoleh. Data yang diperoleh pada metode kualitatif bersifat deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang utuh, menyeluruh, serta mendalam berkaitan dengan fenomena yang diteliti (Poerwandari, 2009). Adapun dalam penelitian ini, data yang diperoleh akan berupa pandangan, pendapat, serta perasaan karyawan Yayasan X terkait dengan proses penilaian karya di organisasi tersebut.

Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi dalam penelitian ini ialah seluruh staf di Yayasan X sejumlah 18 orang, dengan sampel sejumlah lima orang yang akan dipilih dengan teknik *sampling maximum variation*. Teknik variasi maksimum ialah cara memperoleh responden penelitian dengan

memaksimalkan perbedaan karakteristik dari responden penelitian (Creswell, 2012).

Adapun variasi responden yang akan diambil ialah variasi peran dalam proses penilaian karya dan variasi peran bisnis departemen. Variasi peran dalam penilaian karya yang dimaksud yaitu Pengurus, Kepala Departemen, dan, Staf sebagai atasan dan bawahan yang banyak berperan dalam proses penyusunan tujuan organisasi serta *action plan* dalam penilaian karya. Sedangkan, variasi peran bisnis departemen yang dimaksud ialah pembagian departemen berdasarkan *core business* dan *business support*.

Instrumen Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian menggunakan wawancara terstruktur dan studi dokumen. Pada wawancara terstruktur, peneliti menyiapkan panduan wawancara tertulis sebagai acuan dalam bertanya kepada responden (Kumar, 1996). Pada penelitian ini, panduan wawancara disusun berdasarkan teori Robbins & Coulter (2007) dan Sharma (2013) mengenai proses penilaian karya berbasis MBO yang efektif. Di samping wawancara, peneliti juga menggali informasi mengenai proses penilaian karya di Yayasan X melalui tinjauan dokumen. Adapun dokumen yang ditinjau dalam penelitian ini ialah form penilaian karya Yayasan X, kriteria penilaian karya Yayasan X, jadwal penilaian karya tahun 2015, serta KPI Organisasi, KPI Departemen, dan *Activity Plan* Individu tahun 2015.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Proses Penilaian Karya Yayasan X

Secara umum, proses penilaian karya di Yayasan X sudah berjalan sesuai dengan model teori tahapan penilaian karya berdasarkan MBO oleh Robbins dan Coulter (2007) serta Sharma (2013). Proses penilaian karya yang ada di

Yayasan X diawali dengan penyusunan KPI organisasi oleh para Pengurus serta Kepala Departemen Yayasan X, yang kemudian dilanjutkan dengan penyusunan KPI serta *action plan* Departemen. Setelah KPI dan *action plan* Departemen sudah disusun, maka setiap karyawan dalam setiap departemen menyusun *Individual Performance Plan* (IPP) berdasarkan KPI Departemen serta fungsinya dalam departemen terkait. Setelah semua karyawan menyusun IPP, maka IPP tersebut akan disahkan bersama karyawan dan atasan lain dalam rapat *planning cycle*. Proses penilaian karya dilanjutkan dengan pelaksanaan IPP, yang juga diawasi secara berkala melalui rapat *improvement* maupun rapat rutin setiap minggunya. Pada tengah tahun, akan dilakukan *review* semester pertama untuk melihat pencapaian IPP selama enam bulan. Hasil *review* tersebut akan digunakan sebagai dasar pemberian umpanbalik tengah tahun. Proses ini juga kemudian dilanjutkan kembali dengan pelaksanaan serta pengawasan berkala atas IPP yang berujung pada penilaian akhir tahun. Adapun hasil penilaian karya akhir tahun digunakan sebagai dasar pemberian umpanbalik dan pembagian bonus kerja akhir tahun.

Tantangan dan Pengawasan dalam Implementasi Action Plan

Setelah *action plan* disahkan, tahap berikutnya dalam proses penilaian karya berbasis MBO ialah implementasi. *Action plan* akan mulai dijalankan berdasarkan perencanaan yang sudah disusun sebelumnya. Akan tetapi, pada kenyataannya seringkali implementasi tidak selalu sesuai dengan perencanaan karena kondisi tertentu di lapangan. Untuk mengatasinya, Yayasan X yang merupakan bagian dari Grup Y menjalankan sistem PDCA (*Plan-Do-Check-Action*) yang dirasa dapat membantu implementasi perencanaan yang sudah disusun sebelumnya. Adapun pelaksanaan sistem PDCA ini dibantu

dengan rapat rutin maupun rapat *improvement* yang dilakukan setiap minggunya, dimana para karyawan juga dapat saling memberi masukan dalam menjalankan kegiatan atau program yang direncanakan.

“IPP itu kan sebagai bagian dari... apa, tolak ukur ketika kita melakukan tugas sehari-hari ya. Day to day, berarti ketika kita ada review PDCA atau... kita ada dua, rapat rutin sama rapat improvement... Eh, kita menginformasikan apa yang kira lakukan, kesulitan, perkembangannya segala macam itu kan. Itu dari IPP itu.”

“Implementasi activity plan yang pertama kita kan pasti ada PDCA, Plan, Do, Check, Action. Nah pertama kita langsung bikin, kalau misalnya kita udah menentukan program, misalnya program A, berarti kita harus bikin nih planningnya, gimana cara program ini terealisasi.”

Pada kenyataannya, menurut Pengurus dan Kepala Departemen Yayasan X, seringkali perencanaan besar yang sudah disusun sebelumnya mengalami perubahan seiring dengan perjalanan implementasi IPP. Hal ini dapat disebabkan oleh berbagai hal, seperti misalnya kegiatan atau acara seremonial tambahan yang harus dilakukan maupun adanya pemahaman yang kurang dari karyawan terkait mengenai IPP yang disusunnya. Oleh karena itu, pada pelaksanaannya, rencana kerja yang berbasis IPP tersebut dapat dikoreksi. Adapun koreksi yang dimaksud ialah penyusunan ulang prioritas kerja sesuai dengan kebutuhan yang paling mendesak, yang juga didiskusikan serta disepakati bersama dengan atasan langsung.

“kadang-kadang... ketika mau ngerjain, oh ternyata ada aktivitas lain yang tidak tertulis yang menyita waktunya... Misalnya apa ya. Oh kita dapat kunjungan dari luar negeri... Dia minta mau kunjungan ke sini, mau kunjungan ke UKM, minta diadain business matching, minta diadain seminar. Nah itu kan semua menyedot waktu.”

“Karena pastinya di tengah jalan ada... additional activity atau adanya event-event yang harus dilakukan oleh Yayasan X, yang butuh support kita. Nah sehingga akhirnya kita mengkoreksi rencana kerja kita. Mengkoreksi dalam pengertian kita merencanakan ABCDE, tapi ternyata FGH harus dilakukan, sehingga kita menyepakati dengan tim, dan saya saya pun ijin dengan atasan saya. Pak, boleh engga BCDnya kita tidak kerjakan dulu karena kita menjalankan event besar ini, seperti itu.”

Selama ini, sistem PDCA dan implementasi IPP di Yayasan X dirasa sudah efektif. Hal tersebut dikarenakan sistem PDCA dapat mengarahkan proses implementasi dalam hal meningkatkan hal-hal yang dirasa masih kurang untuk dapat diperbaiki segera. Dengan demikian, kekurangan program pun dapat terus diperbaiki untuk mendapatkan hasil akhir yang lebih optimal dari perencanaan yang sudah dilakukan. Efektivitas dalam pelaksanaan sistem PDCA pun dinilai sudah efektif karena sudah mengacu langsung kepada IPP yang disusun sebelumnya.

“Kalau sejauh ini, efektivitasnya sudah sangat ini ya, sudah sangat terarah. Karena kan emang dari Grup Y sendiri kita selalu

mengingatkan hal yang PDCA itu... Karena kalau dari situ itu semuanya jadi jelas, semua proses itu jadi terarah... Nah kalau misalnya emang ada kekurangan, kita langsung perbaiki, kita improve.”

“Kalau efektif ya efektif, karena ya itu aku bilang, mereka ketika mereka bikin PDCA ya kan kita mereview ke IPP. Itu aja sih. Efektif juga sih.”

Pada dasarnya, hal yang perlu diperhatikan dalam implementasi *action plan* ialah organisasi memiliki sumber daya yang dibutuhkan untuk dapat menjalankan perencanaan yang sudah disusun sebelumnya (Robbins & Coulter, 2007; Sharma, 2013). Pada pelaksanaannya di Yayasan X, implementasi IPP masih seringkali tertunda karena adanya tugas-tugas tambahan dalam acara-acara seremonial maupun kegiatan tertentu. Tugas tambahan tersebut tidak terdapat pada IPP namun pengerjaannya cukup menyita waktu, sehingga mungkin pelaksanaan IPP dapat tertunda. Hal ini mungkin juga dikarenakan sumber daya yang terbatas yang dimiliki oleh Yayasan X dalam melaksanakan kegiatan atau acara tambahan di luar IPP yang sudah disusun. Selain itu, implementasi IPP juga bisa saja terkendala karena karyawan tidak sungguh-sungguh memahami IPP. Maka dari itu, untuk memastikan kelancaran implementasi, perlu dipastikan bahwa karyawan memiliki pemahaman yang benar pada IPP yang sudah disusun dan disetujui.

Di samping itu, menurut Akrani (2010) juga dibutuhkan wadah atau sistem yang dapat memfasilitasi bawahan untuk memperoleh arahan, konsultasi, maupun klarifikasi atasan agar rencana dapat dijalankan dengan baik. Pada pelaksanaannya di Yayasan X, hal tersebut sudah didukung oleh sistem PDCA yang

dijalankan, sehingga karyawan pun dapat langsung diberikan arahan maupun klarifikasi jika dibutuhkan pada rapat rutin maupun rapat *improvement* yang dilakukan pada setiap minggu. Hal ini juga sudah dinilai efektif dalam pelaksanaannya, karena pelaksanaan PDCA pun langsung mengacu kepada IPP yang sudah disusun dan disetujui bersama. Dengan adanya sistem PDCA tersebut, karyawan juga terus diingatkan dalam melaksanakan IPP yang sudah direncanakan sebelumnya, meskipun pada pelaksanaannya mungkin saja ada tugas atau aktivitas tambahan yang harus dijalankan.

Objektivitas Penilaian Karya

Meskipun sistem dan prosedur dalam penilaian karya di Yayasan X sudah dirancang sedemikian rupa untuk dapat meminimalisir aspek subjektivitas, namun penilaian masih sangat mungkin dipengaruhi oleh subjektivitas pada tingkat validasi terakhir, yaitu pada tingkat Pengurus. Pada tahapan tersebut dipandang masih potensial memberikan adanya celah untuk terjadinya subyektivitas dalam penilaian, terlebih karena Ketua Pengurus memiliki hak prerogatif dalam mengubah hasil penilaian yang sudah divalidasi dan disepakati sebelumnya pada proses *docking*. Meskipun hal ini belum terjadi, namun baik Staf maupun Kepala Departemen di Yayasan X berpandangan bahwa kemungkinan pemberian nilai secara subjektif masih tetap ada.

“ini ya, mungkin orang yang memutuskan kali ya. Terlalu banyak, terlalu banyak layer ya. Istilahnya kan di sini karena Pengurusnya banyak, kalau bisa lebih di... dipersingkat lagi lah pokoknya..... dan iya kalau orangnya... kalau personnya bisa memberikan itu secara objektif. Kalau subjektif, like and dislike kan susah.”

“yang terjadi bisa jadi top managementnya yang... top managementnya memilih kurva normal, memilih rata semua, atau menjudgenya bisa like and dislike. Ya kan pribadi kan, bicara seperti itu kan kita tidak bisa memungkiri bahwa sistem ini bisa dikoreksi kan oleh si... apa... higher approval kan.”

Objektivitas penilaian dirasakan sebagai hal yang penting, dimana hal tersebut juga terkait dengan rasa keadilan atas penilaian yang dilakukan. Ketika karyawan merasa penilaian karya merupakan proses yang tidak adil dan tidak terbuka, maka hal tersebut dapat menimbulkan demotivasi dan rasa apatis terhadap penilaian karya. Lebih jauh lagi, hal tersebut juga dapat berpengaruh kepada motivasi kerja karyawan.

“He eh, lebih... yang aku rasakan tuh teman-teman lebih demotivasi juga, ada juga yang tinggal menunggu... ya udah aku mau pensiun dini, gitu..... Ya udah, mau PK gue jelek, mau PK gue bagus, ya udah nilai gue segitu aja. Apatis ya. Itu sih, ada sih sempat aku temui seperti itu.”

Hal lain yang juga menjadi perhatian ialah penilaian mengenai hal-hal yang tidak mudah untuk diukur. Seringkali, hasil akhir yang diharapkan tidak berupa kuantitas, sehingga lebih sulit untuk terukur secara benar-benar objektif. Oleh karena itu, selama ini penilaian untuk hal-hal yang bersifat kualitas lebih banyak mengandalkan konsensus dan pengalaman dari para pimpinan. Akurasi dari pengukuran yang dilakukan dalam penilaian karya juga perlu diperhatikan agar penilaian yang dihasilkan tetap dapat dipertanggungjawabkan sepenuhnya berdasarkan fakta aktual.

“Kalau Yayasan X ini kan intangible kan banyaknya... intangiblenya gimana, proses kita itu pendampingan orang, ya kan. Nah itu akhirnya kita masih pakai konsensus nih. Konsensus, mungkin itu tantangan ya, buat yang intangible itu nanti diformulasikannya bagaimana... Jadi akhirnya kalau hal seperti itu, jam terbang jadinya... kita secara feeling aja, ini bagus nih, prosesnya sudah benar. Berarti nilainya bagus, seperti itu.”

Optimalisasi Pemberian Umpanbalik

Setelah proses penilaian karya menghasilkan nilai final, hasil penilaian tersebut akan disosialisasikan kembali kepada karyawan. Sosialisasi akan diberikan pada sesi pertemuan khusus antara atasan dan bawahan secara empat mata. Pertemuan khusus tersebut dinamakan dengan sesi C & C, yang merupakan singkatan dari *coaching & counseling*. Sesuai dengan namanya, pada sesi tersebut akan diberikan pengarahan dan juga konseling kepada bawahan berupa masukan-masukan dari hasil penilaian karya. Pada pertemuan tersebut, juga memungkinkan untuk menggali kendala yang dialami oleh bawahan terkait kinerjanya.

“Sosialisasi hasil PK kita ini, C & C. Coaching and counseling.”

“Kemudian juga ada juga namanya dilanjutkan dengan coaching dan counseling di situ. Ini kenapa, ini kenapa, apakah perlu perbaikan? Ini kenapa, ada masalah apa. Coaching and counseling itu.”

Pada sesi *coaching* dan *counseling* yang dilakukan, atasan langsung dari karyawan yang diberikan umpanbalik tersebut akan menyampaikan hasil nilai

yang diperoleh bawahannya atas kinerja bawahannya tersebut selama kurang lebih enam bulan terakhir. Selain itu, atasan juga dapat menyampaikan harapannya akan kinerja bawahannya tersebut, sekaligus memberikan masukan-masukan untuk meningkatkan kinerja apabila dibutuhkan.

“Iya, diturunin ke Pak T lagi, baru di... diinfo ke masing-masing Dept. Head. Nanti Dept. Head yang akan menginformasikan... atau CNC lah... Dia akan mengcoaching dan counseling Staff, dipanggil satu persatu kayak kita. Kamu kenapa kamu dapat sekian, kamu kurang di mana, kamu kelebihan di mana, kamu area developmentnya ada di mana, gitu sih.”

“Oh saya misalnya konseling ke anak buahnya nih kurang, nah itu nanti difeedback. Kalau saya nanti dengan Pengurus 2 nanti difeedback.”

Masukan tersebut dapat menjadi bahan evaluasi dan perbaikan kinerja bagi karyawan terkait untuk kinerja di periode berikutnya. Khusus untuk sesi *coaching* dan *counseling* pada akhir tahun, karyawan juga akan diberikan gambaran mengenai perkiraan pembagian bonus akhir tahunnya. Sesi *coaching* dan *counseling* tersebut juga tidak menutup kemungkinan untuk menjadi sesi umpanbalik yang bersifat dua arah.

“coaching itu kan sebetulnya kita coba menggali, menurutmu nilaimu berapa, kamu menstate seperti itu dasarnya apa... ini kan menchallenge kita ke depan ya kalau misalnya kamu bisa melakukan semua, ya nilai kamu mungkin bisa lebih baik dari segini. Nah kan gitu. Atau misalnya eee... ada kendala apa

yang membuat kamu tidak bisa performa efektif? Kendala seperti ini. Kendala itu technical atau sifatnya behavior? Nah berarti kan ini menjadi modal perbaikan kita bersama ya.”

“Nanti si Manager nyampaiin hasil nilai dia selama di semester satu... Dapat nilainya misalnya B, kalau misalnya dapat nilai B... Saya kasih masukan nih, kamu kalau bikin program harusnya seperti ini... Jadi bahan koreksi kita untuk jadi lebih baik di semester dua, gitu... kita juga dikasih kesempatan untuk berbicara di konseling itu. Kayak misalnya terus masukan kamu buat saya apa? Dari atasan kita... Jadi terbuka, dua arah.”

Di samping bentuk umpanbalik formal yang diberikan melalui sesi *coaching* dan *counseling*, karyawan juga dapat memperoleh umpanbalik secara langsung dan melalui rapat rutin maupun rapat *improvement* setiap minggunya. Umpanbalik secara langsung yang dimaksud ialah masukan perbaikan yang dapat dilakukan sesegera mungkin atas pelaksanaan program maupun kegiatan tertentu. Umpanbalik informal ini dapat diberikan oleh atasan langsung maupun tidak langsung, rekan kerja, serta UKM sebagai *customer*. Bentuk penyampaian umpanbalik tersebut juga beragam, mulai dari surat elektronik, pesan singkat, melalui atasan, dan lainnya.

“Kalau... sebenarnya kalau secara apa... alamiah saja sih itu terjadi langsung. Kalau saya minta sih ke teman-teman para Manajer, apa... memberi umpanbalik sih langsung pada harinya. Pada hari, misalnya melihat ada sesuatu yang engga beres, pada harinya. Kalau saya sih, saya merasa itu lebih efektif...”

biasanya saya membiasakan efektif sorenya, atau kalau perlu pada saat waktunya ya... pada saat itu, misalnya kejadian habis rapat misalnya.”

“Ada yang secara formal, ada yang secara informal. Kalau yang secara formal kan bisa lewat email. Itu misalnya Pengurus kasih masukan ke Managernya, cc ke Stafnya. Itu bisa jadi feedback yang secara formal. Feedback yang secara informal ya disampaikan secara langsung, entah itu lewat Whatsapp, entah itu dari mulut, entah dari SMS, gitu.”

Pada rapat rutin maupun rapat *improvement* setiap minggunya, karyawan juga dapat memperoleh masukan-masukan terkait perbaikan yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas serta kuantitas keberhasilan program. Di samping itu, melalui rapat mingguan tersebut, karyawan juga dapat mendiskusikan solusi yang terbaik bersama-sama dengan atasan maupun rekan lainnya.

“Feedback itu... mungkin dari manajemen ya. Dari manajemen sih, atau mungkin ada masukan dari Dept. Head yang lain, dari lintas departemen lah..... Jadi gini istilahnya rapat rutin dan rapat improvement adalah media kita kasih masukan lah pokoknya untuk progres PDCA itu biar berlangsung. Gitu aja sih.”

Dari masukan yang diberikan oleh atasan, sebagian bawahan merasa bahwa hal tersebut dapat mempengaruhi mereka dalam perbaikan kinerja berikutnya. Di samping itu, perbaikan kinerja juga termasuk di dalamnya meningkatkan kualitas maupun kuantitas program yang

berjalan serta memotivasi karyawan untuk bekerja dengan lebih baik lagi.

“misalnya kamu kalau dikasih... kamu engga boleh kerja sendiri..... Jadi kita pasti bakal disampaiin feedback kekurangan kita selama bekerja di sini gimana.....Tapi engga cuma kekurangan yang disampaiin, kelebihanannya juga disampaiin. Supaya memotivasi kita untuk wah, kita juga punya kelebihan, gitu.”

"Misalnya kan kita lihat, oh elo ternyata cuma C doang nih, atau lo bahkan K. Sudah langsung dikasih tahu, moga-moga di 6 bulan berikutnya dia bisa... bisa lebih baik, kan gitu..... Yang utama kan sebetulnya buat improvement individu yang bersangkutan. Karena dia musti difeedback. Kalau saya belief saya terhadap feedback itu bagus banget. Jadi mau sepahit apapun, saya akan ngomong.”

Pada beberapa karyawan, masukan yang diberikan oleh atasan dapat berdampak negatif. Salah satu dampak negatif yang mungkin muncul ialah karyawan merasa tertekan dan kemudian menjadi demotivasi dalam bekerja. Cara pemberian umpan balik dan karakteristik masing-masing karyawan dianggap mempengaruhi bagaimana karyawan menerima masukan yang diberikan.

“Tergantung dari ini kan, tergantung dari personalnya kan..... Nah itu, bisa jadi membuat challenge, bisa jadi membuat beban ya. Kalau orangnya suka dengan challenge ya dia seneng, tertantang. Kalau orang yang aduh, istilahnya kok gue lagi, gue lagi, ya itu jadi

beban juga. Artinya demotivasi teman-teman juga sih.”

“Tergantung orang. tergantung-masing-masing penerimaan ya. Tapi efektif sih, karena apa? Dia tahu kekurangannya... keterbatasannya ya, bukan kekurangan masing-masing individu. Satu ada orang kuat di lapangan tapi di manajerial kurang.”

Hal lain yang juga menjadi perhatian dalam pemberian umpanbalik kepada karyawan dalam rangka penilaian karya ialah dalam penyampaian hasil oleh atasan. Artinya, atasan harus dapat menjelaskan dengan baik mengenai hasil dari penilaian karya tersebut, sehingga karyawan dapat memperoleh pengertian dan masukan yang baik. Lebih dalam lagi, yang harus diperhatikan oleh atasan dalam memberikan umpanbalik kepada bawahan ialah dalam hal memfasilitasi persepsi dan harapan dari karyawan, sehingga dapat dijumpai dengan hasil aktual dari penilaian karya tersebut. Maka dari itu, atasan harus terlebih dahulu menyamakan persepsi dengan bawahan mengenai cara penilaian serta kondisi aktual atas kinerja karyawan terkait.

“Terus kita diskusi, menurut kriteria, kamu menginput skala 3, skala 2, itu dasarnya apa? Jadi kan kita memastikan bahwa ketika dia melakukan self assessment itu, kita gali kenapa kamu menilai dirimu seperti ini? Nah kalau memang yang dinilai sepaham dengan kita kan mudah. Tapi kalau misalnya beda, apalagi kalau dia bedanya yang overekspektasi gitu, nah ini kan pelan-pelan kita sampaikan dan kita... luruskan bahwa cara menilainya seperti apa dan segala macam.”

“kadang-kadang justru yang sering banyak argumennya adalah pada saat konseling. Biasa kan mungkin ada yang engga puas, segala macam. Itu biasanya kita musti... itu bukan kendala sih, tapi tantangannya justru di situ. Jadi kadang kan ada yang engga puas, ada yang seperti apa... Nah biasanya kita harus jelasinnya yang... harus bijaksana lah... Nah itu yang musti ngejelasinnya.”

Berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Robbins dan Coulter (2007), pemberian umpanbalik atas pencapaian yang diharapkan dilakukan oleh atasan kepada bawahannya dengan mengacu pada pencapaian *action plan*. Adapun pemberian umpanbalik yang efektif harus berfokus pada tugas dan hal-hal yang dihasilkan dari pengerjaan tugas tersebut, terutama pada pencapaian tujuan. Pada pemberian umpanbalik, atasan juga perlu menjelaskan kepada bawahan mengenai apakah mereka sudah melakukan *action plan* dengan benar (Ali & Al-Adawi, 2013). Adapun hal ini sudah dilakukan oleh Yayasan X dengan memberikan sesi khusus untuk *coaching* dan *counseling* bersifat dua arah. Pada sesi *coaching* dan *counseling* tersebut, karyawan juga diberi masukan mengenai kelebihan, kekurangan, serta hal-hal yang harus diperbaikinya untuk kinerja yang lebih baik di masa mendatang.

Akan tetapi, atasan sebagai pihak yang memberikan umpanbalik harus dipastikan mampu memberikan penjelasan dan umpanbalik secara efektif kepada bawahannya. Penjelasan yang dimaksud ialah mengenai hasil akhir penilaian karya, cara penilaian, penyamaan persepsi pada aspek serta nilai yang diberikan, hingga akhirnya berujung kepada fakta-fakta mengenai performa karyawan sesungguhnya. Dengan penjelasan yang baik dan mumpuni, diharapkan karyawan dapat lebih mampu menerima tinggi-

rendahnya hasil penilaian mereka. Selama ini, belum ada acuan tertentu yang dapat digunakan oleh para atasan untuk memberikan umpanbalik kepada bawahan mereka. Hal tersebut seringkali membuat tantangan tersendiri bagi para atasan untuk menyampaikan penilaian kepada bawahan, terutama dalam memberikan penjelasan dari penilaian tersebut hingga dapat diterima oleh bawahan.

“kedewasaan dan... keefektifan si manager untuk memfeedback ketika ada karyawan yang di average atau ada karyawan yang di paling bawah, dia harus mengkomunikasikan secara efektif... sehingga bagaimana kita... kita memastikan bahwa cara menilainya adalah berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan oleh si pembuatnya. Pembuatnya ya si Y Corporate gitu kan.”

“Ya selama ini memang belum... belum ada ya apa namanya... gimana kita kasih feedback itu pakemnya gimana, harusnya gimana. Kalo sekarang ya dijelasin aja nilainya sama apa yang harus diimprove gitu kan... kadang-kadang justru yang sering banyak argumennya adalah pada saat konseling. Biasa kan mungkin ada yang engga puas, segala macam... Nah itu yang kita mesti ngejelasin sehingga sampai paham.”

Pembahasan

Temuan dari penelitian ini adalah bahwa keputusan tertinggi sekaligus final berkaitan dengan hasil penilaian karya di Yayasan X berada di tingkat Pengurus. Sesuai dengan ketentuan hukum dari pendirian yayasan, Pengurus Yayasan X terdiri dari Ketua, Wakil Ketua, Sekretaris, serta Bendahara. Untuk hasil penilaian karya, keputusan final berada di tangan

Ketua Pengurus Yayasan X yang memiliki hak prerogatif. Hak prerogatif ialah hak dimana pemimpin tertinggi dapat mengambil keputusan sendiri, yaitu dalam hal ini berkaitan dengan hasil final penilaian karya. Terkait dengan kondisi tersebut maka aspek kepemimpinan mengambil peran yang penting terhadap bagaimana penilaian karya dapat berfungsi secara efektif dan optimal. Dalam konteks kepemimpinan, Waldman, Bass, dan Einstein (1987) mengemukakan bahwa kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional terkait dengan hasil dari proses penilaian karya.

Adapun kepemimpinan transaksional ialah gaya kepemimpinan dimana hubungan antara atasan dan bawahan dilihat sebagai transaksi (Cherry, 2006). Dengan demikian, penyelesaian tugas oleh bawahan dilakukan semata-mata untuk timbal balik berupa kompensasi. Pada kepemimpinan transaksional, terdapat pembagian peran yang jelas dimana karyawan tahu mengenai hal yang harus dilakukan dan apa yang akan diperoleh ketika tugas tersebut selesai dilakukan. Kepemimpinan ini juga memungkinkan atasan untuk melakukan supervisi dan memberikan pengarahan kepada bawahan ketika dibutuhkan.

Sebaliknya, kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan yang seringkali diidentifikasi sebagai gaya kepemimpinan yang efektif (Cherry, 2006). Pada kepemimpinan transformasional, terdapat kemampuan atasan untuk memotivasi dan menginspirasi bawahan untuk menuju perubahan yang lebih baik. Pemimpin transformasional cenderung cerdas secara emosional, energik, dan bersemangat. Tidak hanya berkomitmen untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya, namun pemimpin transformasional juga membantu anggota organisasi untuk mengoptimalkan potensinya.

Sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Vigoda-Gadot (2006), dalam penilaian karya dibutuhkan kepemimpinan transformasional dimana terdapat transparansi dalam proses pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan transformasional juga menciptakan iklim organisasi yang mendukung profesionalisme dan keunggulan. Transparansi dalam proses pengambilan keputusan menjadi nilai tambah, dimana hal tersebut dapat membentuk kesan positif karyawan mengenai atasan dan sistem yang berjalan di perusahaan. Kesan positif tersebut juga mencakup rasa keadilan dan kepercayaan karyawan terhadap atasan maupun organisasi tempatnya bekerja.

Selain aspek kepemimpinan, aspek lain yang juga berperan besar dalam efektifnya proses penilaian karya ialah komunikasi. Dalam bukunya yang berjudul 'An Introduction to Organizational Communication', Schmitz (2012) mengemukakan bahwa terdapat tiga arah komunikasi formal dalam organisasi, yaitu ke bawah, ke atas, dan ke samping. Dalam proses penilaian karya, arah komunikasi yang memegang peranan cukup besar ialah komunikasi ke bawah, yang ialah bentuk komunikasi dimana pesan disampaikan dari posisi teratas hirarki dan diteruskan hingga pada hirarki terbawah dari organisasi. Komunikasi ke bawah biasanya berupa pengarahan kerja, penjelasan kontribusi kerja, penyampaian prosedur dan aturan, pemberian umpanbalik, serta indoktrinasi karyawan. Permasalahan terkait dengan komunikasi ke bawah dalam penilaian karya biasanya terjadi pada akurasi informasi dan kurangnya informasi (*communication underload*).

Akurasi informasi dapat menjadi masalah ketika informasi yang disampaikan oleh atasan kepada bawahan tidak dapat dipercaya. Hal tersebut juga dapat berdampak negatif kepada kredibilitas atasan, dimana informasi yang salah dapat membuat atasan tersebut tidak

lagi menjadi sumber informasi yang dipercaya oleh bawahannya. Selain itu, kurangnya informasi mengenai penilaian karya maupun hasil dari penilaian karya juga dapat menimbulkan dampak negatif, dimana umpanbalik yang terbatas dapat menyebabkan bawahan tidak memperoleh informasi yang memadai untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan optimal (Schmitz, 2012). Selain merugikan karyawan tersebut, kurangnya informasi yang disampaikan oleh atasan dalam penilaian karya, terutama dalam memberikan umpanbalik juga dapat menimbulkan masalah pada organisasi.

Berdasarkan temuan dari penelitian yang dilakukan, terlihat bahwa gaya kepemimpinan yang lebih dominan di Yayasan X dalam proses penilaian karya ialah kepemimpinan transaksional. Hal ini terlihat dari pembagian peran yang jelas mengenai pekerjaan karyawan, yaitu mencapai tujuan besar organisasi melalui pencapaian KPI Departemen dan IPP. Pencapaian tujuan tersebut juga didorong dengan adanya pemberian kompensasi berupa bonus akhir tahun sebagai hal yang akan diperoleh ketika tugas selesai dilakukan. Dengan kepemimpinan tersebut, juga masih dimungkinkan adanya celah subjektivitas dalam penilaian karya. Oleh karena itu, di samping gaya kepemimpinan, komunikasi dalam organisasi Yayasan X juga harus dioptimalkan sehingga proses penilaian karya pun dapat menjadi semakin optimal.

Komunikasi antar Pengurus maupun komunikasi antara Pengurus, Kepala Departemen, dan Staf mengenai penilaian karya dirasa dapat menekan kemungkinan terjadinya subjektivitas. Komunikasi antar Pengurus dapat dilakukan dengan diskusi dalam penentuan nilai final dari penilaian karya, sedangkan komunikasi antara Pengurus, Kepala Departemen, dan Staf dapat dilakukan untuk membuat proses penilaian karya lebih transparan. Di samping itu, komunikasi mengenai hasil penilaian karya terkait dengan bagaimana nilai

tersebut divalidasi hingga final juga dapat dikomunikasikan kepada karyawan untuk membentuk pandangan yang lebih positif mengenai hasil dari penilaian karya. Dengan demikian tahapan umpan balik menjadi tahapan yang penting dalam proses penilaian karya agar memberikan kepercayaan dan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja, sekaligus menjadi acuan yang valid dalam mengidentifikasi karyawan yang potensial yang dapat dimasukkan dalam proses kaderisasi bagi suksesi kepemimpinan dalam organisasi. Umpan balik tersebut sekaligus untuk memastikan bahwa proses penilaian yang dilakukan telah transparan sehingga dapat meningkatkan kepuasan karyawan akan hasil akhir dari penilaian karya karena adanya informasi mengenai keadilan dari proses yang berlangsung tersebut.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Berikut ini merupakan kesimpulan yang dapat ditarik berdasarkan penelitian yang dilakukan mengenai proses penilaian karya di Yayasan X:

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum, pelaksanaan penilaian karya berbasis MBO di Yayasan X sudah dijalankan sesuai dengan model teori penilaian karya berdasarkan MBO.
2. Tahap penilaian karya berbasis MBO diawali dengan penyusunan tujuan organisasi, penyusunan tujuan departemen, penyusunan *action plan* staf, penyetujuan *action plan*, implementasi *action plan*, pengawasan implementasi, pemberian umpanbalik, serta pemberian *reward* berdasarkan performa. Secara keseluruhan, proses penilaian karya di Yayasan X sudah mencakup kedelapan tahap ini.
3. Pada pelaksanaannya, seringkali IPP yang sudah disusun dan

disetujui masih menemui kendala-kendala. Kendala yang ditemui pun bervariasi, mulai dari kesulitan yang ditemui di lapangan, koordinasi dengan pihak lain yang membutuhkan waktu, serta adanya penundaan pelaksanaan IPP karena tugas tambahan lain. Hal ini juga diperparah dengan kondisi sumber daya manusia di Yayasan X yang relatif terbatas. Akan tetapi, pengawasan akan implementasi IPP di Yayasan X masih dibantu dengan *review* PDCA setiap minggunya untuk memastikan bahwa IPP yang sudah disusun dan disepakati bersama tetap dijalankan dengan optimal.

4. Dalam memberikan umpanbalik kepada bawahan, tidak semua atasan sudah memastikan bahwa bawahan tersebut dapat menerima hasil penilaian mereka dengan baik. Hasil penilaian bervariasi antara baik hingga kurang, sehingga perlu diperhatikan dalam penyampaian hasil dimana hal tersebut mungkin menjadi isu yang sensitif. Terlebih lagi hal ini mungkin berdampak kepada kepuasan karyawan pada penilaian karya yang dilakukan. Penilaian yang diawali oleh *self-assessment* tersebut akan divalidasi oleh atasan, melalui *docking*, dan terakhir pada tahap Pengurus, sehingga mungkin sekali terjadi pergeseran nilai dari hasil penilaian awal. Maka dari itu, penyamaan persepsi mengenai cara penilaian yang didasari fakta aktual mengenai kinerja serta penjelasan mengenai hasil penilaian karya menjadi penting untuk dilakukan oleh para atasan dalam menyampaikan umpanbalik.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, dapat diberikan beberapa saran untuk

mengoptimalkan proses penilaian karya di Yayasan X:

1. Komunikasi dari atasan kepada bawahan mengenai hasil penilaian karya dengan optimal. Atasan perlu memiliki kesadaran untuk memberikan penjelasan mengenai hasil dari penilaian karya, baik yang tinggi maupun rendah dan menyesuaikannya dengan persepsi dan harapan yang dimiliki karyawan. Hal ini dikarenakan penilaian karya diawali oleh *self-assessment* dari karyawan secara pribadi, dan dapat menimbulkan ketidakpuasan akan hasil penilaian karya yang telah divalidasi apabila tidak disertai dengan penjelasan yang memadai.
2. Terkait dengan tetap adanya penilaian yang terkait dengan karakteristik personal karyawan, di samping MBO untuk memastikan dimilikinya nilai-nilai organisasi pada diri karyawan, maka penyusunan acuan penilaian yang jelas terkait dengan aspek karakteristik personal karyawan perlu diperhatikan. Untuk menghindari kecenderungan penilaian yang subjektif terkait dengan karakteristik personal karyawan yang bersifat *intangible*, maka dapat disusun beberapa strategi penilaian yang objektif, seperti dengan perhitungan proporsi antara aspek *result*, proses, dan karakteristik personal. Di samping itu, juga dapat dilakukan penilaian karakteristik personal berdasarkan *ranking*, *critical incident*, *key behavior* atau perilaku kunci tertentu yang ditampilkan.

DAFTAR PUSTAKA

Abdulkadir, D. S., Isioka, S. B., & Adedoyin, S. I. (2012). Effects of strategic performance appraisal,

- career planning and employee participation on organizational commitment: An empirical study. *International Business Research*, 5(4), 124-133.
- Akrani, G. (2010, 6 Desember). Management by Objectives (MBO) – Peter Drucker MBO. Diunduh pada 22 Oktober 2015 dari <http://kalyan-city.blogspot.co.id/2010/06/management-by-objectives-mbo-peter.html>.
- Ali, H. I. H. & Al-Adawi, H. A. (2013). Providing effective feedback to EFL student teachers. *Canadian Center of Science and Education*, 3(3), 21-35.
- Berg, B. L. (2004). *Qualitative research methods for the social sciences*. Boston: Allyn & Bacon.
- Boachie-Mensah, F. O. & Seidu, P. A. (2012). Employees' perception of performance appraisal system: A case study. *International Journal of Business and Management*, 7(2), 73-88.
- Boice, D. F. & Kleiner, B. H. (1997). Designing effective performance appraisal systems. *Business and Economics Management*, 46, 6, 197-201.
- Camardella, M. J. (2003). Effective management of the performance appraisal process. *Employment Relations Today*, 30, 1, 103-107.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational Research: Planning, Conducting, and Evaluating Quantitative and Qualitative Research* (Ed. Ke-4). Boston: Pearson.
- Ditzler, J. (1994). Developing an effective system for performance appraisal. *Nursing Homes*, 43(4), 44-45.
- Ferguson, T. (t. th.). HR Planning: Succession Planning. Diunduh pada 24 Oktober 2015 dari <http://hrcouncil.ca/hr-toolkit/planning-succession.cfm>.
- Fernandes, D. T. & Pithadia, V. (2012). A study on the effectiveness of performance appraisal system at Suzlon. *International Journal of Management Research and Review*, 2(6), 1001-1012.
- Gandhi, D. & Kumar, P. (2014). Succession planning: Developing leaders for tomorrow to ensure organizational success. *The International Journal of Business & Management*, 2(3), 1-5.
- Jain, A. (2014). Study of performance appraisal system at Maharashtra State Power Generation Company Limited, Mumbai. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 3(2), 795-802.
- Krlev, T. (2011). Management by objectives: Management philosophy for prosperous tourism organizations. *UTMS Journal of Economics*, 2(1), 83-87.
- Kumar, R. (1996). *Research methodology: A step by step guide for beginners*. London: SAGE Publications.
- Leong, W. P. (2015). The effectiveness of performance appraisal in the private education industry in Malaysia. *International Journal of Business and Information*, 10(1), 95-124.
- Levinson, H. (2003, Januari). Management by whose objectives?. Diunduh pada 9 November dari <https://hbr.org/2003/01/management-by-whose-objectives>.
- Liu, X. H. (2010). On application of MBO in college management. *International Education Studies*, 3, 2, 219-223.
- Montague, N. (2007). The performance appraisal: A powerful management tool. *Management Quarterly*, 48, 2, 40-53.
- Odiorne, G. S. (1992). MBO means having a goal and a plan not just a goal. *Manage*, 44, 1, 8-11.

- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods* (Ed. Ke-3). London: Sage Publications.
- Poerwandari, E. K. (2009). *Pendekatan kualitatif dalam penelitian perilaku manusia* (Ed. Ke-3). Depok: Lembaga Pengembangan Sarana Pengukuran dan Pendidikan Psikologi Universitas Indonesia.
- Prahalad. (2015, 1 Juni). Management by objectives appraisal method. Diunduh pada 22 Oktober 2015 dari <http://www.naukrihub.com/appraisals/mbo.html>.
- Robbins, S. P. & Coulter, M. (2007). *Management* (Ed. Ke-9). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Royse, D., Thyer, B. A., Padgett, D. K., & Logan, T. K. (2006). *Program evaluation: An introduction* (Ed. Ke-4). Belmont: Thomson Higher Education.
- Sharma, N. (2013). Management by objectives and its implication in Indian management. *International Journal of Organizational Behaviour & Management Perspectives*, 2(1), 245-251.
- Thomson, T. T. (1998). Management by objective approach. *The Pfeiffer Library*, 20, 2, 1-4.
- Triatna, C. (2008, 6 Desember). Kaderisasi sebagai upaya pembinaan menuju Organisasi yang Tangguh. Diunduh pada 24 Oktober 2015 dari <http://cepiupi.co.id/2008/12/kaderisasi-sebagai-upaya-pembinaan.html>.
- Turgut, H. & Mert, I. S. (2014). Evaluation of performance appraisal methods through appraisal errors by using fuzzy VIKOR method. *International Business Research*, 7(10), 170-178.
- Tuytes, M. & Devos, G. (2012). Importance of system and leadership in performance appraisal. *Personnel Review*, 41(6), 756-776.
- Van Amburgh, J. V., Surratt, C. K., Green, J. S., Gallucci, R. M., Colbert, J., Zatopek, S. L. & Blouin, R. A. (2010). Succession planning in US pharmacy schools. *American Journal of Pharmaceutical Education*, 74(5), 86, 1-7.