

Penerapan sistem evaluasi kinerja karyawan berbasis management by objective

Muhammad Imam Muttaqijn^{1✉}, R. Tatang Purnawan², Agung Budi³

Universitas Muhammadiyah Tangerang

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi sistem penilaian kinerja karyawan berbasis Management by Objective (MBO) di PT.XYZ. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan FGD (Forum Group Discussion). Wawancara dilakukan pada karyawan di PT. XYZ dengan ruang lingkup evaluasi 5W & 1H. Untuk keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber. Analisis data dengan analisis kualitatif: pengumpulan data, penyajian data dan reduksi data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem penilaian evaluasi kinerja karyawan berbasis MBO di PT. XYZ telah memenuhi ruang lingkup yang ideal (5W & 1H) termasuk dengan telah digunakannya aplikasi HRMS (Sunfish). Saran peneliti diperlukannya peningkatan kompetensi karyawan oleh Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) melalui kegiatan refreshing training terkait pelaksanaan MBO agar pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan di PT. XYZ berjalan lebih objektif antar karyawan dan antar unit bisnis.

Kata kunci: Evaluasi kinerja; management by objective

Implementation of management-based employee performance evaluation system by objective

Abstract

Study aims to evaluate an employee performance appraisal system based on Management by Objective (MBO) at PT. Total Persada Makmur Chemical (PT. TPMC). This study uses a qualitative approach. Data collection was carried out through interviews and FGD (Forum Group Discussion). Interviews were conducted with employees at PT. TPMC with a 5W & 1H evaluation scope. For the validity of the data using source triangulation. Data analysis with qualitative analysis: data collection, data presentation and data reduction. The results showed that the MBO based employee performance evaluation assessment system at PT. TPMC met the ideal scope (5W & 1H) including the use of the HRMS (Sunfish) application. The researcher's suggestion is that the Human Resources (HR) Department needs to increase employee competence through refreshing training activities related to the implementation of MBO so that the implementation of employee performance evaluation at PT. TPMC runs more objectively between employees and between business units.

Key words: Performance evaluation; management by objective

PENDAHULUAN

“Performance evaluation” atau “Performance appraisal”. Appraisal berasal dari kata Latin “appratiare” yang berarti memberikan nilai atau harga. Evaluasi kinerja berarti memberikan nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang untuk diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja atau karyawan termasuk karyawan yang ada di PT. XYZ. (Dalam Mangkunegara, 2005:10). Salah satu ruang lingkup penilaian kinerja adalah metoda modern yaitu melalui Management by Objective (MBO) (Robbins, 2011).

Menurut Veithzal Rivai (2004), MBO atau yang berarti manajemen berdasarkan sasaran artinya adalah satu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang. MBO bertujuan untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan merumuskan tujuan organisasi dan sasaran kerja karyawan yang berada di dalamnya. Idealnya, karyawan akan mendapatkan masukan yang kuat untuk mengidentifikasi sasaran kerja, waktu realisasi, target, dan perkiraan output target. MBO mengikutsertakan on going tracking dan umpan balik kedalam proses pencapaian sasaran kerja. Prinsip di balik MBO adalah untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas terhadap tujuan atau sasaran organisasi, seperti halnya mereka memahami peran dan tanggung jawabnya dalam mencapai tujuan tersebut. Sistem MBO membuat manajer dan karyawan bekerja untuk menjalankan dan meraih rencananya, yang mana secara otomatis akan turut mendukung tercapainya tujuan organisasi.

Secara umum MBO di PT. XYZ dimulai dengan pemaparan objektif perusahaan (Corporate Objective) oleh Presiden Direktur di bulan terakhir tahun fiskal berjalan di pertemuan bulanan manajemen. MBO perusahaan ini kemudian menjadi acuan selanjutnya untuk penyusunan MBO di tingkat organisasi di bawahnya sampai ke tingkat karyawan staff. MBO didiskusikan dan disepakati antara karyawan dan atasannya termasuk target kriteria, target waktu dan inisiatifnya untuk kemudian di-upload ke HRMS (Sunfish). Di mana sesuai dengan kebijakan di PT. XYZ maka evaluasi kinerja karyawan dilakukan untuk periode tengah dan akhir tahun fiskal. Evaluasi tersebut di-upload ke HRMS (Sunfish) dan akan menjadi referensi final score penilaian kinerja.

Dari pengamatan awal peneliti dan dihubungkan dengan ruang lingkup evaluasi 5W & 1H maka terdapat beberapa hal yang masih menjadi permasalahan yang berkaitan dengan pelaksanaan MBO di PT. TPMC yaitu berhubungan dengan masih kurangnya kompetensi karyawan dalam pembuatan MBO yang baik yang berpengaruh terhadap pencapaian objektif unit bisnis dan perusahaan.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara dan FGD (Forum Group Discussion). Wawancara dilakukan pada karyawan di PT. TPMC dengan ruang lingkup evaluasi 5W & 1H. Untuk keabsahan data dengan menggunakan triangulasi sumber. Analisis data dengan analisis kualitatif: pengumpulan data, penyajian data dan reduksi data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari penelitian dengan pendekatan kualitatif, triangulasi sumber ruang lingkup evaluasi 5W & 1H ini didapatkan hasil sebagai berikut:

WHO (Siapa)

Berbicara WHO adalah pihak yang dinilai dan penilai di PT. XYZ yang dalam hal ini adalah karyawan dan atasan langsungnya. Dimana khusus karyawan yang masuk juga ke tim manajemen perusahaan maka selain Presiden Direktur sebagai atasan langsungnya akan hadir juga Direktur yang membawahi departemen SDM.

WHAT (Apa)

Pada bagian WHAT terkait dengan apa yang akan dinilai dalam penilaian kinerja tersebut. Maka didapatkan 3 hal di PT. XYZ dengan adanya obyek (karyawan), dimensi waktu (1 tahun fiskal) dan serta spesifikasi penilaian yang meliputi pencapaian objektif dan personal factor.

WHY (Mengapa)

Pada bagian WHY didapatkan juga hal-hal utama yang masuk dalam ruang lingkup ini yaitu membantu mekanisme umpan balik dan komunikasi, meningkatkan prestasi kerja, dasar pengembangan karir, dasar pemberian dan peningkatan balas jasa serta menentukan kebutuhan akan pelatihan.

WHEN (Kapan)

Kapan (WHEN) menunjukkan waktu penilaian kinerja karyawan yang dilakukan di PT. TPMC dimana didapatkan bahwa penilaian dilakukan secara formal (setiap semester dan setiap tahun) maupun informal (secara terus menerus) saat interaksi pekerjaan antara bawahan dengan atasan.

WHERE (Dimana)

Hasil penelitian bagian ke-5 dari 5W adalah WHERE didapatkan bahwa penilaian kinerja karyawan di PT. TPMC dilakukan secara on the job appraisal (tempat dalam organisasi yaitu kantor dimana selama pandemik Covid-19 proses penilaian dilakukan juga secara virtual melalui Teams meeting).

Selain 5W di atas yang terlibat dalam ruang lingkup penilaian kinerja terdapat juga 1H (HOW) dimana yang didapatkan dari penelitian ini adalah bagaimana penilaian kinerja karyawan dilakukan di PT. XYZ? Dan hasilnya PT. XYZ menggunakan salah satu metoda modern yaitu MBO.

Dari penelitian tersebut didapatkan juga beberapa hasil lain yang terungkap yaitu kekurangan kompetensi baik karyawan maupun atasan terkait pembuatan atau pelaksanaan evaluasi MBO yang dimungkinkan akan menyebabkan kurang objektifnya proses & penilaian MBO antar karyawan maupun unit bisnis.

Melihat hasil penelitian di atas dan membandingkannya dengan teori tentang ruang lingkup evaluasi kinerja (5W & 1H) dapat disampaikan pembahasan dari hasil penelitian tersebut sebagai berikut. Secara umum sistem evaluasi kinerja di PT. XYZ berbasis MBO telah memenuhi ruang lingkup yang ideal (5W & 1H) termasuk dengan adanya aplikasi Human Resource Management System - HRMS (Sunfish). Namun demikian terdapat beberapa hal yang menarik untuk dibahas lebih lanjut baik dari aspek ruang lingkup evaluasi kinerja baik 5W & 1H maupun kompetensi terkait pelaksanaan MBO. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Rahman et.al (2020) bahwa MBO memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada Bank Komersial. Hasil penelitian Islami (2018) MBO merupakan metode penilaian kinerja yang efektif untuk evaluasi kinerja karyawan individu dan dapat meningkatkan efektivitas karyawan dalam organisasi.

Terkait poin WHO (Siapa) karena ruang lingkup penilaian kinerja di PT. XYZ berbasis MBO maka pihak yang terlibat dalam proses & penilaian MBO hanya karyawan dan atasannya langsung saja dan belum melibatkan pihak lain seperti rekan kerja, bawahan, manajer personalia, konsultan dan kombinasi dari semuanya. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Muharlisiani dkk. (2019) bahwa dalam pencapaian perlu melibatkan karyawan dan manajer untuk membahas dan menyepakati tugas dan tanggung jawab dan proses pengecekan secara bersama-sama melalui proses review. MBO mengharuskan manajer menetapkan tujuan yang diukur dan relevan pada setiap karyawan kemudian mendiskusikan kemajuan dalam pencapaian tujuan (Dessler 2017: 285). Untuk poin WHAT (Apa), WHY (Mengapa) dan WHEN (Kapan) maka sistem evaluasi kinerja karyawan di PT. XYZ sudah secara lengkap mencakupnya. Sementara untuk WHERE (Dimana) jika merujuk kepada jenis bidang usaha PT. XYZ maka proses penilaian kinerja karyawan di PT. XYZ tidak menggunakan pendekatan off the job appraisal (kantor konsultan atau dalam masyarakat atau tempat lain di luar organisasi). Pada poin terakhir lainnya yaitu HOW (Bagaimana) didapatkan bahwa PT. XYZ telah menggunakan salah satu metoda modern yaitu MBO dalam melakukan penilaian kinerja karyawannya.

Terkait hasil penelitian lainnya yaitu kekurangan kompetensi baik karyawan maupun atasan dalam pembuatan dan/atau pelaksanaan evaluasi MBO yang dimungkinkan akan menyebabkan kurang baik dan objektifnya proses & penilaian MBO antar karyawan ataupun unit bisnis. Hal ini kemungkinan disebabkan karena kurang efektifnya pelaksanaan sosialisasi dokumen terkait MBO tersebut yang selama ini hanya dilakukan secara self-reading yang sifatnya hanya satu arah dan tidak ada interaksi dengan document owner MBO (Departemen SDM) sehingga pemahaman tentang arahan pembuatan MBO tidak berjalan dengan baik di tingkat karyawan maupun unit bisnis. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Huang (2011) bahwa karyawan diwajibkan mampu mengatasi masalah empiris dan MBO dapat menilai kompetensi relatif karyawan dalam tugas tersebut dan perlu perbandingan dengan karyawan lain dengan tingkat dan tanggung jawab yang sama.

SIMPULAN

Dari penelitian tersebut dapat disampaikan simpulan bahwa sistem penilaian evaluasi kinerja karyawan berbasis MBO di PT. XYZ telah memenuhi ruang lingkup yang ideal (5W & 1H) termasuk dengan telah digunakannya aplikasi HRMS (Sunfish).

Berdasarkan penelitian tersebut, maka perlu dilakukan peningkatan kompetensi karyawan oleh bagian Sumber Daya Manusia (SDM) melalui kegiatan refreshing training terkait MBO agar pembuatan dan pelaksanaan evaluasi kinerja karyawan di PT. XYZ berjalan lebih baik dan lebih objektif antar karyawan dan antar unit bisnis.

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. (2005). Manajemen Sumber daya Manusia Perusahaan. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Dessler Gary (2017), Human Resource Management, 15 edition, Pearson USA. PEARSON, Always Learning, and MyManagementLab® are exclusive trademarks owned by Pearson Education, Inc
- Huang et.al (2011), Performance Appraisal-Management by Objective and Assessment Centre American Journal of Applied Sciences 8 (3): 271-276, 2011 ISSN 1546-9239 © 2010 Science Publications Corresponding.
- Islami et.al (2018), Using Management by Objectives as a performance appraisal tool for employee satisfaction, Future Business Journal, Elsevier. 94-108.
- Muharlisiani dkk. (2019), International Journal Of Scientific & Technology Research Volume 8, Issue 10, October 2019 ISSN 2277-8616.
- Robbins, Stephen P. & A. Judge, Timothy (2011). Organizational behavior. Fourteenth Edition. Pearson education. New Jersey 07458. 77-89*.
- Veithzal Rivai. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Rahman MD et.al (2020), The Effect of Management by Objectives on Performance Appraisal and Employee Satisfaction in Commercial Banks. European Journal of Business and Management www.iiste.org ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-2839 (Online) Vol.12, No.20, 2020