

**-EMPLOYEES - DISMISSAL OF
ADLN Perpustakaan Universitas Airlangga
-PERSONNEL MANAGEMENT**

**PERUBAHAN PENILAIAN KINERJA
PEGAWAI PERUSAHAAN DAERAH AIR
MINUM (PDAM) KOTA SURABAYA**

TUGAS AKHIR

**Diajukan Sebagai Persyaratan
Memperoleh Gelar Magister Profesi Psikologi
Mayorng Psikologi Industri & Organisasi**



**Disusun Oleh :
Sami'an, S.Psi.
NIM. 090315175M**

**Program Profesi Magister Psikologi
Fakultas Psikologi
Universitas Airlangga
Surabaya.**

Semester Genap 2004/2005



HALAMAN PERSETUJUAN

Tugas Akhir ini telah disetujui untuk diujikan pada

Sidang Ujian Tugas Akhir

Pembimbing Kedua

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'H' with a long horizontal stroke.

Dr. Choliqul Hadi, M.Si
NIP 131 865 026

Pembimbing Pertama

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'Fendy' with a long horizontal stroke.

Dr. Drs. Fendy Suhariadi, MT
NIP 131 878 364



HALAMAN PENGESAHAN

Tugas Akhir ini telah dipertahankan pada
Sidang Ujian Tugas Akhir pada
hari Senin tanggal 19 bulan Agustus tahun 2005,
dengan susunan Dewan Penguji:

Anggota

Dr. Cholichul Hadi, M.Si., Psikolog

NIP 131 865 026

Anggota

Dr. Drs. Fendy Suhariadi, MT., Psikolog

NIP 131 878 364

Anggota

Dr. Rahmat Ismail, Drs., Psikolog

Anggota

Dra. Eka Adityawati, MA., Psikolog

NIP 131 965 149

Ketua

Dr. Suryanto, M.Si., Psikolog

NIP 131 999 640

Sekretaris

Drs. E.M.A. Subekti, M.Kes., M.Psi., Psikolog

NIP 130 937 723

Program Profesi Magister Psikologi
Fakultas Psikologi Universitas Airlangga



Ketua

Drs. E.M.A. Subekti, M.Kes., M.Psi., Psikolog

NIP 130 937 723



LEMBAR PERNYATAAN

Saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa Tugas Akhir yang saya susun ini merupakan hasil karya tulis saya sendiri. Adapun bagian-bagian tertentu dalam Tugas Akhir yang saya peroleh dari hasil karya tulis orang lain, telah saya tuliskan sumbernya dengan jelas, sesuai dengan kaidah penulisan ilmiah.

Apabila pada kemudian hari ditemukan adanya plagiat dalam Tugas Akhir saya, maka saya bersedia menerima sanksi pencabutan gelar akademik dan sebutan profesi yang telah saya sandang, beserta segala konsekuensinya, sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku.

Surabaya, 12 Agustus 2005



Sami'an, S.Psi.
NIM 090315186M

UCAPAN TERIMA KASIH

Perjalanan untuk menjalani beban kerja yang cukup berat ditambah lagi dengan tuntutan penyelesaian tugas akhir pendidikan Magister Profesi Psikologi merupakan suatu proses yang menakutkan sebelum dijalani, namun syukur Alhamdulillah atas berkat dan rahmat dari Allah SWT pada akhirnya penulis berhasil menyelesaikan satu tugas yang sekaligus mengurangi beban kerja selama ini. Berbagai halangan dan rasa malas memang mewarnai dalam penulisan tugas akhir ini, namun dengan waktu yang terus berjalan penulis berhasil menaklukkan berbagai halangan yang menghambat proses penyelesaian tugas akhir ini.

Ada banyak orang, baik yang secara langsung maupun tidak langsung telah membantu dan mendukung penulis dalam menyusun tugas akhir ini. Beberapa nama yang saya sebutkan nanti tidaklah mewakili semua orang tersebut. Pertama, saya mengucapkan terima kasih kepada pembimbing saya, Dr. Drs. Fendy Suhariadi, MT., dan Dr. Cholichul Hadi, M.Si yang telah bersedia bersabar dalam membimbing dan mendorong penulis untuk menyelesaikan tugas akhir ini.

Terima kasih kepada Ir. Pengkie Sugiho Pangestu, MBA. selaku Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya beserta seluruh pegawai yang telah membantu penulis pada saat magang di PDAM selama enam bulan hingga bisa menyelesaikan pendidikan Magister Profesi Psikologi ini.

Terima kasih juga saya sampaikan kepada semua rekan Dosen Fakultas Psikologi terutama di Bagian Umum & Eksperimen serta Bapak M.G. Bagus Ani Putera, S.Psi, psikolog yang memaklumi ketika penulis mohon ijin untuk mengurangi keterlibannya dalam beberapa urusan pekerjaan di Bagian Psikologi

Umum dan Eksperimen dan Lembaga Pengkajian dan Pengembangan Psikologi Terapan (LP3T) demi menyelesaikan tugas akhir ini. Terima kasih juga kepada Bapak Drs. C.D. Ino Yuwono, MA. yang banyak memberi wejangan dan kritikan demi mengembangkan pengetahuan penulis.

Terima kasih yang sebesar-besarnya kusampaikan kepada Bapak, Ibu dan Gek Ayu atas dukungan doa, cinta dan perhatian yang tidak pernah pupus. Terimakasih juga kepada seluruh sahabat yang tidak mungkin disebutkan satu per satu, yang telah memberikan dukungan dan masukan bagi penulis ketika menghadapi berbagai persoalan.

Akhirnya, penulis menyadari bahwa karya ini masih jauh dari sempurna karena segala keterbatasan penulis sebagai manusia biasa. Semoga karya ini bermanfaat baik bagi diri penulis sendiri maupun orang lain yang bersedia meluangkan waktu untuk membaca.

Surabaya, 10 Agustus 2005

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Persetujuan	ii
Halaman Pengesahan	iii
Lembar Pernyataan	iv
Ucapan Terima Kasih	v
Daftar Isi	vii
Daftar Tabel	x
Daftar Gambar	xi
Abstrak	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Rumusan Masalah	12
1.3. Tujuan Penulisan	13
BAB II TINJAUAN TEORITIK	14
2.1. Landasan Teori	14
2.1.1. Pengertian Penilaian kinerja	14
2.1.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	17
2.1.3. Elemen Penilaian Kinerja	18
<i>A. Performance Standard</i>	19

B. Kriteria Penilaian Kinerja (<i>Criteria for Managerial Performance</i>)	20
C. Pengukuran Kinerja (<i>Performance Measures</i>)	21
D. Analisis Data Pengukuran	22
E. Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja	22
2.1.4. Metode Penilaian Kinerja	24
2.1.5. Proses Penyusunan Penilaian Kinerja	27
2.2. Pernyataan Sebab-sebab yang Mungkin	29
2.3. Metode Pengumpulan Data	33
2.4. Sebab-sebab yang Paling Mungkin	34
BAB III DESAIN INTERVENSI	39
3.1. Alternatif Desain Intervensi	40
3.1.1. Alternatif II <i>Written Essays</i>	40
3.1.2. Alternatif II <i>Critical Incidents</i>	41
3.1.3. Alternatif III <i>Graphic Rating Scale</i>	42
3.1.4. Alternatif IV <i>Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)</i>	43
3.1.5. Alternatif V <i>Multiperson Comparison</i>	44
3.1.6. Alternatif VI <i>Management By Objectives (MBO)</i>	45
3.2. Desain Intervensi yang Digunakan	47
3.2.1. Analisis Kesesuaian Alternatif dengan Tujuan	48
3.2.2. Analisis Kesesuaian Alternatif dengan Kondisi Internal	50
PDAM Kota Surabaya	
3.3. Alur Proses	54
3.4. Tahapan Kegiatan Intervensi	58

3.5. Rancangan Evaluasi Intervensi	65
3.6. Persoalan yang Mungkin Timbul	68
BAB IV HASIL INTERVENSI	70
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	71
5.1. Kesimpulan	71
5.2. Saran	72
DAFTAR PUSTAKA	74
LAMPIRAN	76
Lampiran 1: Format Penilaian Kinerja Versi Manajemen	77
Lampiran II: Contoh Format Penilaian Kinerja Usulan Intervensi	88

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1. Jumlah Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian	3
Tabel 1.2. Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja Pegawai PDAM Kota	9
Surabaya, Desember 2004	
Tabel 2.1. Rekapitulasi Hasil wawancara Tentang Sebab-sebab yang	35
Mungkin	
Tabel 3.1. Analisis Kesesuaian Alternatif dengan Tujuan	48
Tabel 3.2. Jadwal Kegiatan Pelaksanaan Intervensi	64
Tabel 3.3. <i>Monitoring Check List</i>	66
Tabel 3.3. Persoalan yang Mungkin Timbul dan Langkah Antisipasi	68



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Proses Penyusunan Penilaian Kinerja	28
Gambar 2.2. Diagram Analisis <i>Fishbone</i> Terhadap Persoalan Perubahan Penilaian Kinerja Di PDAM Kota Surabaya	33
Gambar 3.1. Alur Proses Sampai Penentuan Intervensi	55
Gambar 3.2. Tahapan Kegiatan Intervensi	58



ABSTRAK

Pascasarjana Fakultas Psikologi
Program Magister Kekhususan Profesi
Psikologi Industri dan Organisasi

Nama : Sami'an, S.Psi.
Judul : Perubahan Penilaian Kinerja Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya.

Xii + 75 halaman, 20 lampiran

Kajian ini dilatarbelakangi oleh persoalan tentang penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Surabaya yang belum memberikan manfaat seperti halnya tujuan dari diadakannya penilaian kinerja pegawai. Hasil penilaian kinerja yang seharusnya bisa dijadikan sarana umpan balik bagi pihak manajemen dan pegawai, namun yang terjadi pada kenyataannya karena hasil penilaian kinerja justru menimbulkan rasa ketakutan dan protes dari pegawai ketika menjelang dilaksanakannya penilaian kinerja.

Permasalahan penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya sebenarnya sudah terjadi sejak lama. Ketika Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya menggunakan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) sebagai alat untuk menilai kinerja pegawainya tidak bisa membedakan pegawai yang kinerjanya baik dan yang kurang baik, karena dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) semua pegawai bisa mendapatkan penilaian yang baik. Berangkat dari persoalan ini, selanjutnya pihak manajemen merancang sistem penilaian kinerja yang baru sebagai pengganti Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3), namun hal ini justru menimbulkan gejolak pada pegawai.

Diduga ada empat faktor penyebab persoalan tersebut yaitu: orang, metode atau instrumen penilaiannya itu sendiri, kebijakan manajemen, dan budaya organisasi yang ada di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya.

Kajian ini akan mencoba merancang intervensi terhadap penilaian kinerja dari segi metode untuk menyelesaikan persoalan yang terjadi di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Pada awalnya ada enam alternatif metode penilaian kinerja yang bisa ditawarkan, yaitu: *written essays, critical incidents, graphic rating scales (GRS), behaviourally anchored rating scales (BARS), multiperson comparison, managemen by objectives (MBO)* namun akhirnya dipilih *graphic rating scales (GRS)* atas pertimbangan tujuan yang hendak dicapai dari penilaian kinerja pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya serta kondisi internal di Perusahaan Daerah Air Minum mengenai kemampuan sumber daya manusianya untuk menjalankan sistem yang akan disusun ini.

Daftar pustaka: 17 (1993 – 2004)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Penilaian kinerja amat penting bagi suatu organisasi, karena dengan penilaian kinerja, suatu organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan suatu organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat memilih dan menempatkan orang yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu secara obyektif (Werther, dkk, 1996:342).

Pentingnya penilaian kinerja juga dapat dilihat dari kaca mata pendidikan dan pengembangan pegawai. Artinya, suatu organisasi menggunakan penilaian kinerja sebagai alat untuk menentukan apakah pegawai tertentu membutuhkan suatu ketrampilan (*skill*) baru atau tidak? Apakah ketrampilan yang dimilikinya masih mengikuti perkembangan organisasi yang ada? Apakah organisasi secara keseluruhan membutuhkan *skill* baru agar dapat eksis dalam kompetisi?

Selain untuk mengenali kekuatan dan kelemahan pegawai, penilaian kinerja juga merupakan proses umpan balik atau sebagai motivator guna memperbaiki kesalahan pegawai dalam bekerja dan penentuan alokasi rewards yang sesuai dengan prestasi kerja masing-masing pegawai. Banyaknya manfaat yang dapat diperoleh menjadikan penilaian kinerja sangat penting bagi organisasi. Sayangnya, beberapa organisasi mengalami kesulitan untuk melakukan penilaian kinerja secara obyektif. Sebagian besar kesulitan yang dihadapi ketika organisasi

melakukan penilaian kinerja disebabkan oleh sistem dari penilaian kinerja yang diterapkan itu sendiri.

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya merupakan salah satu organisasi yang mengalami kesulitan dalam menjalankan penilaian kinerja bagi pegawainya. Hal ini menurut Direktur Utama pada saat presentasi laporan magang mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Airlangga bulan Agustus 2004 dikarenakan oleh dua hal. Pertama, Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya belum memiliki sistem penilaian kinerja yang dapat menggambarkan kondisi kinerja pegawainya yang sebenarnya. Sistem penilaian kinerja yang dijalankan selama ini belum dapat membedakan antara pegawai yang berprestasi dan yang kurang berprestasi, sehingga penilaian kinerja tersebut belum dapat memberikan informasi yang bermanfaat bagi pengembangan pegawai. Kedua, masih ada beberapa status pegawai yang berasal dari unsur Pegawai Negeri Sipil, sehingga format penilaian kinerja Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) dibutuhkan untuk pegawai yang berstatus Pegawai Negeri Sipil tersebut. Sementara itu, penilaian kinerja dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tidak mampu membedakan antara pegawai yang berprestasi dan yang kurang berprestasi.

Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya merupakan salah satu perusahaan yang berstatus Badan Usaha Milik Daerah memiliki lima status pegawai yang berbeda. Tabel 1.1 adalah data jumlah pegawai berdasarkan status kepegawaiannya pada tahun 1996 hingga 2003.

Tabel 1.1.
Jumlah Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian

No	Jenis Pegawai	Jumlah Pegawai Pada Tahun							
		1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003
1	Honorer ABRI	43	44	44	44	39	33	33	33
2	Honorer	214	273	89	6	3	3	10	10
3	Harian PDAM	28	19	1	1	0	0	0	0
4	Harian PP 31/45	7	2	0	0	0	0	0	0
5	Kontrak	94	6	6	46	46	46	47	108
6	PD	818	856	1.129	1.205	1.191	1.184	1.170	1.156
7	PNS	521	480	435	388	349	311	255	229
	Jumlah	1725	1680	1704	1690	1628	1577	1515	1536

Sumber: www/pdam-sby.go.id

Adanya lima status pegawai yang berbeda dan masih kentalnya campur tangan Pemerintah Kota Surabaya sebagai pemilik modal dalam pengambilan kebijakan perusahaan, membuat manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya mengalami kesulitan dalam menerapkan sistem penilaian kinerja bagi pegawainya. Masih banyaknya jumlah pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya yang berstatus Pegawai Negeri Sipil, membuat manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya menerapkan sistem penilaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang merupakan penilaian kinerja bagi Pegawai Negeri Sipil untuk keseluruhan karyawan.

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan merupakan model penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Graphic Rating Scale* (GRS) apabila dikaji dari literatur tentang Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*). Metode ini

memang dianggap paling mudah dan populer. Penilai mencantumkan daftar perilaku kerja (*traits*) dengan sebuah kisaran penilaian untuk setiap perilaku tersebut yang biasanya menggunakan skala (amat bagus, bagus, cukup, sedang dan kurang).

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang diatur secara legal oleh Peraturan Pemerintah Nomor 10 tahun 1979 telah jelas mendefinisikan dan membuat kriteria-kriteria yang kemudian dikuantifisir ke dalam angka penilaian, namun dalam tataran praktik, Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan menjadi suatu alat yang tidak dapat diandalkan dan hanya merupakan suatu rutinitas tahunan. Penyebab ketidakandalan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan dalam praktik kepegawaian di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya adalah:

- a. Kurangnya pemahaman yang mendalam dari para penilai dan pegawai yang dinilai mengenai bagaimana melakukan penilaian prestasi pegawai yang jujur apa adanya. Pihak penilai dan pegawai yang dinilai kurang mendapatkan informasi secara utuh mengenai tata cara pengisian dan panduan penilaian, sehingga penilai dan pegawai yang dinilai tidak mengetahui definisi dari kedelapan unsur penilaian prestasi dan bagaimana penilaian tersebut dilakukan dalam bentuk kuantitatif.
- b. Walaupun penilai memahami tata cara dan panduan pengisian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, namun penilai mempunyai keterbatasan data pendukung dalam melakukan penilaian. Sebagai contoh untuk menilai aspek “Ketaatan”, dalam panduan penilaian yang tercantum di Peraturan Pemerintah Nomor 10 menentukan bahwa pegawai yang dinilai dikatakan memiliki

ketaatan yang “Baik” (76–90) jika ia “adakalanya tidak masuk kerja atau terlambat masuk kerja dan atau lebih cepat pulang dari waktu jam kerja yang ditentukan tanpa alasan yang sah, tetapi tidak lebih dari 40 (empat puluh) jam kerja dalam waktu 1 (satu) tahun”. Dalam praktek, penilai sebenarnya belum dapat menilai aspek tersebut karena data mengenai jam kerja tersebut hanya dimiliki oleh Urusan Kepegawaian.

- c. Penilai mengalami kesulitan mengisi Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan karena terlalu banyaknya item-item (*traits*) yang dipertimbangkan, sehingga pengisian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan menyita waktu, tenaga dan pikiran. Pedoman yang mengatur pengisian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan mengharuskan seorang penilai mempertimbangkan delapan unsur yang masing-masing unturnya dibagi lagi dengan item-item yang harus dipertimbangkan yaitu sebanyak 44 item dengan rincian sebagai berikut: Kesetiaan (3 item, kecuali untuk kriteria ‘Amat Baik’ ada 5 item), Prestasi (7), Tanggung jawab (6), Ketaatan (5), Kejujuran (3), Kerjasama (6), Prakarsa (3), dan Kepemimpinan (11). Selain itu, dari item-item yang ada dalam suatu unsur penilaian, tidak diatur apakah mempunyai bobot yang sama atau tidak. Sebagai contoh, untuk unsur ‘Tanggung jawab’ mempunyai 6 (enam) item yang harus dipertimbangkan.
- d. Meskipun sudah ada pedoman bagi penilai dengan merinci kedelapan unsur penilaian kedalam 44 item, namun faktor ketidakjelasan standar yang dipakai masih ditemukan. Sebagai contoh kalimat ‘selalu’, ‘pada umumnya’, ‘adakalanya’, ‘kurang’ yang dipakai untuk membedakan apakah suatu trait

yang dinilai tersebut masuk kategori ‘Amat Baik’, ‘Baik’, ‘Cukup’, ‘Sedang’ dan ‘Kurang’ masih dapat ditafsirkan berbeda-beda oleh para penilai jika tidak didukung oleh data yang jelas. Selain itu, sesuatu yang sangat subyektif masih tercantum dalam item yang harus dinilai, terutama pada unsur ‘Kejujuran’. Seorang penilai harus memberikan penilaian apakah seorang pegawai yang dinilai melakukan pekerjaannya dengan ikhlas atau tidak.

Penilaian kinerja dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan selama ini digunakan untuk mengevaluasi kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya yang seharusnya memberikan informasi tentang kinerja pegawai seobyektif dan seteliti mungkin, namun pada kenyataannya sering kali adanya unsur subyektivitas yang relatif kuat dari seorang penilai. Hal ini dapat mengakibatkan adanya menyimpang dari tujuan yang ingin dicapai, dan hasil penilaiannya pun dengan sendirinya akan mengalami bias penilaian.

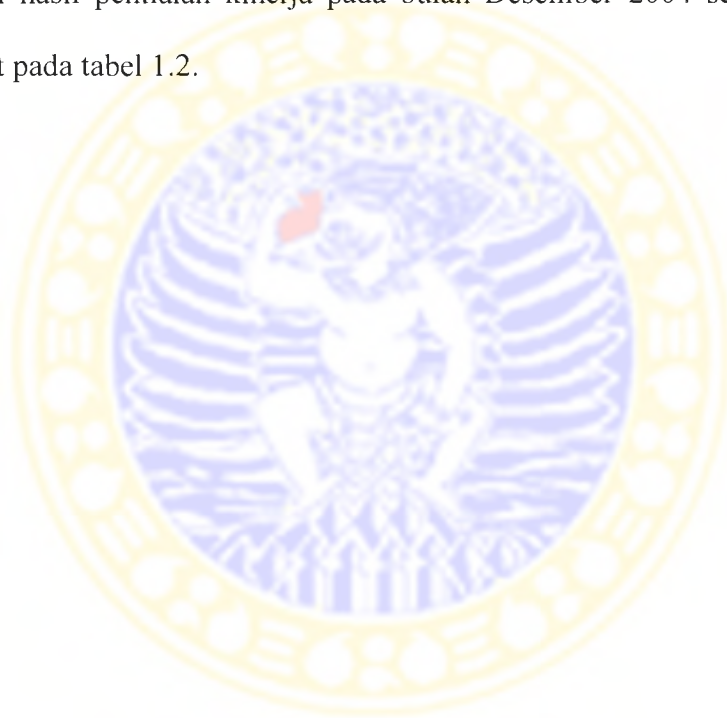
Berangkat dari persoalan ini, manajemen saat ini yang dipimpin oleh Ir Pengkie Sugiho Pangestu sebagai Direktur Utama, melakukan perubahan yang cukup mendasar terkait dengan sistem penilaian kinerja. Pihak manajemen telah menyusun sistem penilaian kinerja pegawainya yang baru. Sistem penilaian kinerja pegawai yang baru ini tetap menggunakan metode *Graphic Rating Scale* (GRS) sebagaimana Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, namun aspek-aspek penilaiannya sudah lebih jelas daripada Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.

Format penilaian kinerja yang baru juga telah dibedakan menjadi delapan format yang berbeda untuk Kepala Bagian, Kepala Seksi, Kepala Sub Seksi, Staf Pelanggan, Staf Data, Staf Teknik, Staf Pengembangan dan Staf

Teknologi Sistem Informasi. Norma yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja yang baru ini menggunakan norma kelompok berdasarkan kategori format. Hal ini berbeda dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang menggunakan norma patokan sehingga penilai bisa secara langsung mengetahui hasil penilaiannya. Hasil penilaian dengan menggunakan norma kelompok akan dibandingkan dengan hasil penilaian pegawai lain yang levelnya sama, sehingga ada ketidakpastian kategori hasil penilaian pegawai karena hasil penilaian tergantung pada fluktuasi nilai keseluruhan pegawai di level yang bersangkutan. Kategori hasil penilaian dibedakan menjadi lima kategori kinerja pegawai, yaitu: menjadi teladan; memuaskan; potensi masih perlu dikembangkan; perlu mendapat perhatian; dan perlu mendapat perhatian khusus.

Sistem penilaian kinerja yang baru atau sering disebut sebagai penilaian kinerja versi manajemen ini telah diterapkan pada bulan Desember 2004 dan diterapkan kembali pada bulan Juli 2005. Proses penerapan penilaian kinerja versi manajemen ini masih mengalami kesulitan karena setelah bertahun-tahun pegawai terbiasa dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Sebelum penerapan penilaian kinerja versi manajemen ini, sebenarnya telah dilakukan sosialisasi kepada seluruh pejabat penilai, namun indikator-indikator penilaian yang belum jelas sangat menyulitkan pejabat penilai dalam menilai bawahannya. Disampaikan juga dalam sosialisasi bahwa penilaian kinerja versi manajemen ini masih dalam taraf uji coba sehingga tidak berdampak pada apapun bagi pegawai. Hal ini dilakukan untuk menghindari ketakutan pegawai dengan sistem penilaian kinerja yang baru.

Hasil penilaian kinerja pegawai dari format penilaian kinerja versi manajemen ini memang mampu menjawab kelemahan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang tidak bisa membedakan antara pegawai yang kinerjanya baik dan yang kurang baik, namun persoalan lain timbul ketika hasil penilaian kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya pada Desember 2004, 74,96% masuk dalam kategori di bawah memuaskan. Rekapitulasi hasil penilaian kinerja pada bulan Desember 2004 secara lengkap dapat dilihat pada tabel 1.2.



Tabel 1.2.
Rekapitulasi Hasil Penilaian Kinerja
Pegawai PDAM Kota Surabaya, Desember 2004

Kategori Nilai	Kepala Bagian	Kepala Seksi	Kepala Sub Seksi	Staf Pelanggan	Staf Data	Staf Teknik	Staf Pengembangan	Staf TSI	Keseluruhan Pegawai	% Hasil Penilaian Kinerja
Menjadi Teladan	3	6	12	7	16	54	0	0	98	7,20%
Memuaskan	1	16	38	22	54	97	14	1	243	17,84%
Potensi Masih Perlu Dikembangkan	17	22	65	41	127	426	6	4	708	51,98%
Perlu Mendapat Perhatian	7	21	33	12	41	106	3	0	223	16,37%
Perlu Mendapat Perhatian Khusus	0	3	11	8	19	44	4	1	90	6,61%
Total	28	68	159	90	257	727	27	6	1362	100,00%

Sumber: Data Urusan Kepegawaian PDAM Kota Surabaya

Hasil penilaian kinerja pegawai tersebut menyebabkan banyaknya protes dari pegawai dan pejabat penilai. Hal ini dikarenakan pejabat penilai sudah merasa memberikan nilai yang baik kepada bawahannya, demikian juga bawahan yang dinilai sudah merasa kinerjanya baik, namun berdasarkan hasil akhir yang keluar, kinerja mereka dinyatakan di bawah memuaskan karena norma yang dipergunakan adalah norma kelompok. Selain itu, pegawai merasa pihak manajemen kurang konsisten dengan sosialisasi penilaian kinerja yang sebelumnya menyatakan bahwa penilaian kinerja versi manajemen tersebut masih dalam taraf uji coba dan tidak berdampak pada kebijakan apapun tentang pegawai. Namun pada kenyataannya, berdasarkan hasil penilaian kinerja pegawai tersebut, pihak manajemen menerapkan kebijakan penghentian pemberian tunjangan perumahan, tunjangan listrik dan tunjangan telepon bagi pegawai yang hasil penilaian kinerjanya di bawah memuaskan.

Akibat dari kebijakan manajemen tersebut, timbul gejolak di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya, apalagi menjelang diberlakukannya kembali penilaian kinerja versi manajemen pada bulan Juli 2005. Ketakutan dari pegawai yang dinilai maupun pejabat penilai semakin tinggi. Hal ini seperti yang diutarakan oleh Kepala Sub Seksi Buka Tutup yang diwawancarai oleh peneliti pada hari Jum'at 15 Juli 2005, bahwa beberapa rekan kerjanya yang menjadi pejabat penilai akan memberikan nilai 5 dari skala 1 sampai 5 untuk setiap aspek penilain kinerja bawahannya agar tetap mendapatkan tunjangan. Sikap semacam ini terjadi karena budaya sungkan dan rasa kebersamaan masih tinggi di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Apabila hal ini terjadi maka

sistem penilaian kinerja versi manajemen tidak efektif lagi dan tidak memberikan informasi yang tepat tentang kinerja pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya.

Perubahan-perubahan yang dilakukan oleh pihak manajemen terkait dengan sistem penilaian kinerja akan menghadapi hambatan dari para pegawainya sendiri. Kondisi ini terkait dengan sikap pegawainya yang lebih banyak bersikap *resistance* terhadap perubahan daripada yang bersikap *supportive*. Hal ini sejalan dengan riset yang telah dilakukan oleh Ida Asri Prastiwi yang berjudul Hubungan Antara Profil Nilai Personal dengan *Resistance to Change* pada Manajer Madya dan Manajer Lini Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya.

Sampel dalam penelitian tersebut adalah 169 orang karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya yang berada pada tingkat manajer madya dan manajer lini dan berdasarkan struktur organisasi dari Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya maka karyawan yang dimaksud adalah karyawan yang menduduki jabatan Kepala Bagian, Kepala Urusan, Kepala Seksi, Kepala Sub Seksi dan Kepala Sub Urusan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 53% dari sampel bersikap *resistance* terhadap perubahan, sedangkan sisanya 47% bersikap *supportive* (Prastiwi:2005).

Indikasi lain dari persoalan penilaian kinerja yang terjadi di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya adalah persoalan kurang sempurnanya metode penilaian. Ada ketidaksesuaian antara beberapa hasil penilaian kinerja pegawai dengan kinerja yang sebenarnya. Hasil proses validasi yang telah dilakukan dari 17 orang sampel pegawai yang secara nyata memiliki kinerja yang bagus

berdasarkan pengamatan atasan langsung pegawai yang bersangkutan, rekan satu kerjanya dan bawahan pegawai yang bersangkutan, 13 diantaranya hasil penilaian kinerjanya tidak sesuai. Tiga belas orang pegawai ini dari hasil penilaian kinerja dengan sistem penilaian kinerja versi manajemen memiliki kinerja di bawah memuaskan.

Persoalan tentang metode penilaian kinerja versi manajemen juga tampak pada perbedaan pemahaman antar penilai ketika menentukan rating penilaian. Hal ini dikarenakan pada sistem penilaian kinerja versi manajemen tersebut tidak dilengkapi dengan indikator-indikator dari setiap rating, sehingga standar pemberian rating antar penilai tidak sama. Penilaian kinerja versi manajemen hanya memberikan definisi setiap faktor penilaian saja.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, terjadi permasalahan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya mengenai sistem penilaian kinerja, baik yang berupa Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) maupun sistem penilaian kinerja penggantinya yaitu format penilaian kinerja versi manajemen. Penilaian kinerja dengan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tidak dapat membedakan kinerja pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Sementara itu, sistem penilaian kinerja pengganti yang dikenal dengan istilah penilaian kinerja versi manajemen juga tidak menyelesaikan persoalan tersebut, justru menimbulkan persoalan yang lebih besar dengan timbulnya protes dari pegawai.

Permasalahan sistem penilaian kinerja versi manajemen tersebut disebabkan oleh beberapa faktor, yaitu: pertama, faktor sumber daya manusianya. Hasil penelitian yang pernah dilakukan menyatakan bahwa 53% pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya pada level manajer tengah dan manajer lini *resistance* terhadap perubahan. Kedua faktor kebijakan manajemen yang kurang konsisten dan dianggap merugikan pegawai. Ketiga faktor budaya sungkan yang masih berkembang di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya sehingga menghambat proses penilaian. Keempat faktor metode yang kurang sempurna sehingga menghasilkan pengukuran yang kurang valid.

Permasalahan penilaian kinerja yang terjadi di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya sebagaimana uraian di atas perlu segera diselesaikan agar tidak terjadi berlarut-larut. Oleh karena itu, ada pertanyaan pokok yang akan dicari alternatif penyelesaiannya melalui tugas akhir ini, yaitu: "Bagaimanakah sistem penilaian kinerja pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya yang bisa mengatasi kelemahan penilaian kinerja sebelumnya dan dapat mencegah terjadinya konflik pada pegawai?"

1.3. Tujuan Penulisan

Penulisan tugas akhir ini bertujuan untuk mencari alternatif solusi dari persoalan tentang perubahan sistem penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya yang menimbulkan masalah atau konflik antara pegawai dengan pihak manajemen berdasarkan kajian teoritis yang ada.

BAB II

KAJIAN TEORITIK

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja menurut Utomo, Tri Widodo W. ialah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif (http://www.geocities.com/mas_tri/sistemDP3.pdf).

Siagian (1995:225–226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah: Suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti :

1. Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan;
2. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif;
3. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
 - a. Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi

lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.

- b. Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.
- c. Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;
- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sedangkan Mejia, dkk (2004:222-223) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau membandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

2.1.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-

lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan kesepuluh tujuan di atas, pihak manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya seperti yang diutarakan oleh Direktur Utama pada saat presentasi laporan magang mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Airlangga bulan Agustus 2004 mengarahkan tujuan penilaian kinerjanya untuk:

1. Memberikan *feedback* bagi pegawai dan urusan kepegawaian
2. Dipergunakan sebagai pertimbangan penentuan sistem *reward* (namun pada kenyataannya berdasarkan hasil penilaian kinerja periode Desember 2004, justru penilaian kinerja sebagai pertimbangan penentuan *punishment* bagi pegawai yang kinerjanya kurang baik)
3. Dipergunakan sebagai pertimbangan promosi dan rotasi pegawai
4. Dipergunakan sebagai sumber informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai.

2.1.3. Elemen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak

hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja Werther dan Davis (1996:344) adalah:

A. Performance Standard

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity*.

1. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
3. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.

4. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias -bias penilai

B. Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

- a. Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
- b. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
- c. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
- d. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
- e. Sistematis kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin

justro lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.

- f. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah *people-based criteria*, *product-based criteria*, *behaviour-based criteria*.

People-based criteria dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk *selection* dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.

Product-based criteria biasanya dianggap lebih baik daripada *people -based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.

Behaviour-based criteria mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

C. Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja Werther dan Davis (1996:346). Pengukuran kinerja juga berarti

membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi.

Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

D. Analisa Data Pengukuran

Setelah menetapkan standar pengukuran, kemudian mulailah dikumpulkan data-data yang diperlukan. Data-data dapat dikumpulkan dengan melakukan wawancara, survei langsung, atau meneliti catatan pekerjaan dan lain sebagainya. Data-data tersebut dikumpulkan dan dianalisa apakah ada perbedaan antara standar kinerja dengan kinerja aktual.

E. Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan

pegawai. Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996:348) adalah:

1. *Halo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukai akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian;
2. *Liniency and Severity Effect*. *Liniency effect* ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan *severity effect* ialah penilai cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk;
3. *Central tendency*, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah). Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadikan penilai cenderung memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata.
4. *Assimilation and differential effect*. *Assimilation effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat

itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya;

5. *First impression error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;
6. *Recency effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

2.1.4. Metode Penilaian Kinerja

Banyak metode dalam penilaian kinerja yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan), (Werther dan Davis, 1996:350).

Past based methods adalah penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang *telah* dilakukannya. Kelebihannya adalah jelas dan mudah diukur, terutama secara kuantitatif. Kekurangannya adalah kinerja yang diukur tidak dapat diubah sehingga kadang-kadang justru salah menunjukkan seberapa besar potensi yang dimiliki oleh seseorang. Selain itu, metode ini kadang-kadang sangat subyektif dan banyak biasanya.

Future based methods adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi pegawai dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan

pada masa datang. Metode ini juga kadang-kadang masih menggunakan *past method*. Catatan kinerja juga masih digunakan sebagai acuan untuk menetapkan kinerja yang diharapkan. Kekurangan dari metode ini adalah keakuratannya, karena tidak ada yang bisa memastikan 100% bagaimana kinerja seseorang pada masa datang.

Pengklasifikasian pendekatan penilaian kinerja oleh Wherther di atas berbeda dengan klasifikasi yang dilakukan oleh Kreitner dan Kinicki (2000). Berdasarkan aspek yang diukur, Kreitner dan Kinicki mengklasifikasikan penilaian kinerja menjadi tiga, yaitu: pendekatan *trait*, pendekatan perilaku dan pendekatan hasil. Pendekatan *trait* adalah pendekatan penilaian kinerja yang lebih fokus pada orang. Pendekatan ini melakukan perankingan terhadap *trait* atau karakteristik individu seperti inisiatif, loyalitas dan kemampuan pengambilan keputusan. Pendekatan *trait* memiliki kelemahan karena ketidakjelasan kinerja secara nyata. Pendekatan perilaku, pendekatan ini lebih fokus pada proses dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang tampak dan mendukung kinerja seseorang. Sedangkan pendekatan hasil adalah pendekatan yang lebih fokus pada capaian atau produk. Metode penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan hasil seperti metode *management by objective* (MBO), (Kreitner dan Kinicki, 2000:303-304).

Metode-metode penilaian kinerja yang sesuai dengan pengkategorian dua tokoh di atas yang paling banyak digunakan menurut Mondy dan Noe (1993:402-414) adalah:

Written Essays, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan pekerja, kelemahannya, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut.

Critical Incidents, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai.

Graphic Rating Scales, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya adalah dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi.

Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS), merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Pada contoh di atas, nilai 4 dideskripsikan dengan tidak menerima

suap dari pelanggan. Nilai 7 dideskripsikan dengan menolong pelanggan yang membutuhkan bantuan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.

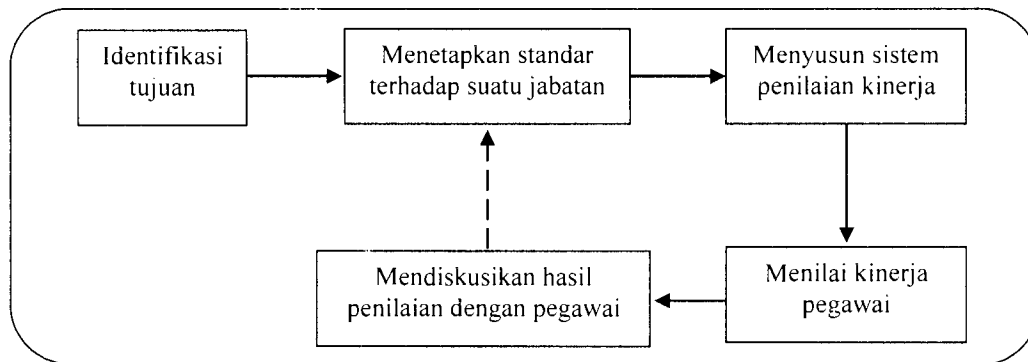
Multiperson Comparison, merupakan teknik penilaian kinerja yaitu seorang pegawai dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh supervisor. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (*merit system*), promosi, dan penghargaan perusahaan.

Management By Objectives. Metode ini juga merupakan penilaian kinerja, yaitu pegawai dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini tidak ditentukan oleh manajer saja, melainkan ditentukan dan disepakati bersama oleh para pegawai dan manajer.

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada satu jenis metode saja. Sebaiknya, organisasi menggabungkan beberapa metode yang sesuai dengan lingkup organisasinya, Mondy dan Noe (1993: 414).

2.1.5. Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Proses penyusunan penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:398) terbagi dalam beberapa tahapan kegiatan yang ditunjukkan dalam gambar 2.1. sebagai berikut:



Sumber : Mondy dan Noe (1993:398)

Gambar 2.1.
Proses Penyusunan Penilaian Kinerja

Langkah pertama yang harus dilakukan dalam menyusun sistem penilaian kinerja yaitu harus digali terlebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi dengan adanya sistem penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini menjadi penting karena dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai akan lebih memudahkan dalam menentukan desain penilaian kinerja.

Langkah yang kedua, menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui dimensi-dimensi apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Dimensi-dimensi tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan.

Setelah tujuan dan dimensi yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui, maka langkah selanjutnya yaitu menentukan desain yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Penentuan desain penilaian kinerja ini harus selalu dikaitkan dengan tujuan penilaian. Hal ini karena tiap-tiap desain penilaian

kinerja memiliki kelemahan dan kelebihan masing-masing. Sebagai contoh, penilaian kinerja yang dilakukan untuk menentukan besaran gaji pegawai dengan penilaian kinerja yang bertujuan hanya untuk mengetahui kebutuhan pengembangan tentunya memiliki desain yang berbeda.

Langkah berikutnya adalah melakukan penilaian kinerja terhadap pegawai yang menduduki suatu jabatan. Penilaian kinerja ini dapat dilakukan oleh atasan saja, atau dengan sistem 360°. Penilaian dengan sistem 360° maksudnya adalah penilaian satu pegawai dilakukan oleh atasan, rekan kerja yang seajar/setingkat, dan bawahannya.

Hasil dari penilaian kinerja, selanjutnya dianalisa dan dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan juga dilaksanakan pada tahap ini. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.

2.2. Pernyataan Sebab-sebab yang Mungkin

Berdasarkan analisa data hasil penilaian kinerja versi manajemen, serta observasi sosialisasi dan pelaksanaan penilaian kinerja pada bulan Desember 2004, dapat disimpulkan bahwa ada empat hal yang mungkin menyebabkan persoalan terkait dengan perubahan penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Kesimpulan ini juga didukung dengan hasil wawancara

dengan Kepala Urusan Kepegawaian dan beberapa pejabat penilai dalam penilaian kinerja Desember 2004 serta hasil penelitian yang pernah dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Empat sebab yang mungkin tersebut adalah:

1. Orang

- a. *Resistance to change*, hasil penelitian menunjukkan bahwa 53% dari sampel penelitian dengan populasi Kepala Bagian, Kepala Urusan, Kepala Seksi, Kepala Sub Seksi dan Kepala Sub Urusan bersikap *resistance* terhadap perubahan, sedangkan sisanya 47% bersikap *suportive* (Prastiwi:2005). Sampel dalam penelitian tersebut juga merupakan pejabat penilai dalam proses penilaian kinerja.
- b. Kurang memahami proses pengisian format penilaian kinerja meskipun sebelumnya sudah ada proses sosialisasi. Hal ini ditunjukkan dengan rata-rata 4 orang yang berbeda tiap hari selama satu minggu pejabat penilai yang menanyakan kembali ke Urusan Kepegawaian ketika proses penilaian bulan Desember 2004 (Sumber : Observasi).

2. Metode/Instrumen Penilaian Kinerja

- a. Menggunakan norma kelompok, sehingga penilai sudah merasa memberikan nilai baik, namun hasilnya belum tentu baik tergantung dari fluktuasi nilai keseluruhan pegawai. (Sumber: hasil analisa data dan wawancara dengan Kepala Urusan Kepegawaian)

- b. Indikator-indikator belum terlalu jelas karena pada proses penilaian masih banyak yang menanyakan pada urusan kepegawaian, kapan pegawai dinilai 1, 2, 3, 4, atau 5 pada skala penilaian. (Sumber: mencermati format penilaian kinerja versi manajemen, wawancara dengan Kepala Urusan Kepegawaian dan observasi pada waktu pelaksanaan penilaian kinerja)

3. Manajemen

- a. Pemberian hukuman berupa penghentian tunjangan bagi pegawai yang hasil penilaian kinerjanya di bawah memuaskan menimbulkan gejolak dan ketakutan bagi pegawai (Sumber: wawancara dengan Kepala Bagian Distribusi dan Kepala Bagian Hubungan Langganan)
- b. Proses perubahan dari DP3 ke sistem penilaian kinerja versi manajemen terlalu cepat dan dirasa berdampak merugikan bagi pegawai (Sumber: wawancara dengan Kepala Urusan Kepegawaian)

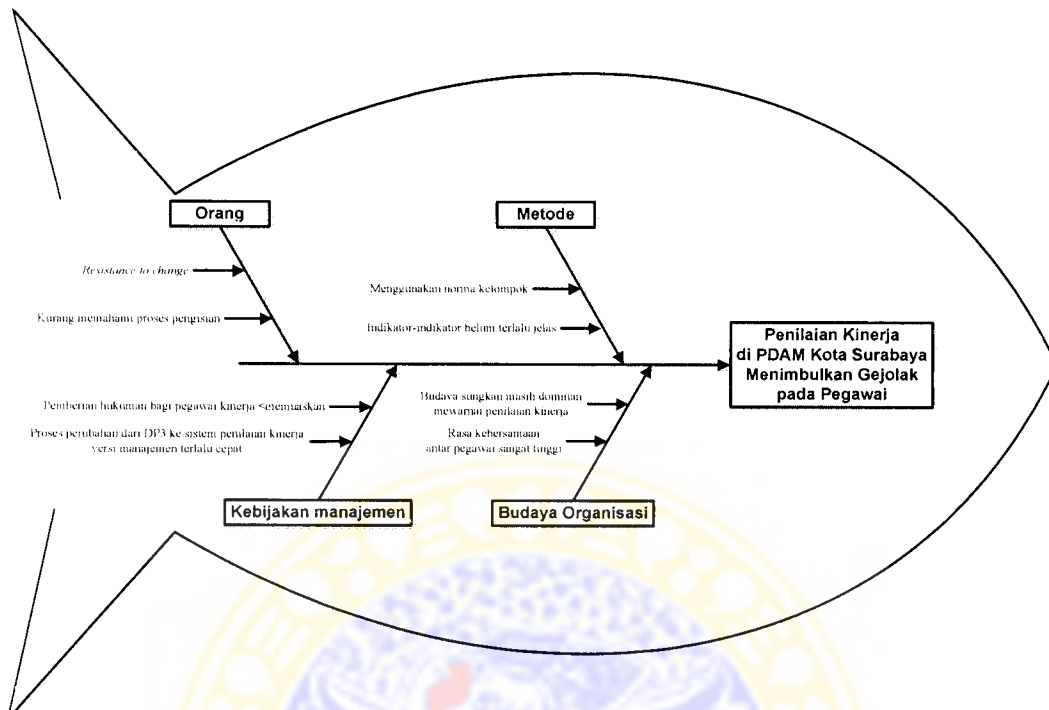
4. Budaya organisasi

- a. Budaya sungkan masih dominan mewarnai penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya, sehingga menimbulkan bias pada penilaian. Bahkan ada satu orang Kepala Sub Seksi yang tidak berani menilai seorang bawahannya karena bawahannya lebih senior (Sumber: observasi).

- b. Rasa kebersamaan antar pegawai sangat tinggi sehingga ketika mengetahui bahwa penilaian kinerja berdampak pada pemberian hukuman berupa penghentian tunjangan, beberapa pejabat penilai akan memberikan nilai 5 pada skala 1-5 pada bawahannya (Sumber: wawancara dengan satu orang Kepala Seksi dan satu orang Kepala Sub Seksi di Bagian Distribusi, satu orang Kepala Seksi dan satu orang Kepala Sub Seksi di Bagian Hubungan Langgan)

Berdasarkan uraian di atas, secara singkat dapat dijelaskan dengan diagram *fishbone*. *Fishbone* dapat membantu menunjukkan gambaran beberapa penyebab potensial terjadinya persoalan secara spesifik sebelum memikirkan penyelesaiannya, agar solusi yang ditawarkan benar-benar menyelesaikan persoalan secara tepat (Simon, <http://www.isixsigma.com/library/content/t000827.asp>)

Diagram analisis *Fishbone* terhadap persoalan perubahan penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya seperti yang terlihat pada gambar 2.2.



Gambar 2.2.

Diagram analisis *Fishbone* terhadap persoalan perubahan penilaian kinerja di PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM Kota Surabaya

2.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan untuk menggali sebab-sebab yang paling mungkin melalui empat metode, yaitu:

1. Wawancara, wawancara dilakukan dengan Kepala Urusan Kepegawaian, Kepala Bagian Hubungan Langganan Barat dan Timur, Kepala Bagian Distribusi Barat dan Timur, beberapa Pejabat Penilai di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya pada bulan Desember 2004 dan Juli 2005.
2. Observasi, observasi dilakukan pada saat mulai dilaksanakannya sosialisasi penilaian kinerja versi manajemen kepada pegawai hingga pelaksanaan penilaian kinerja pada bulan Desember 2004.

3. Pencermatan terhadap format penilaian kinerja versi manajemen dan hasil penilaian bulan Desember 2004. Selain itu, juga mencermati tehnik pengolahan data hasil penilaian kinerja tersebut.
4. Penelusuran data skunder yang berupa hasil penelitian sebelumnya mengenai sumber daya manusia di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Dari penelusuran ini diperoleh satu penelitian yang relevan tentang *Resistance to change*.

2.4. Sebab-sebab yang Paling Mungkin

Berdasarkan wawancara dengan sembilan orang pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya, yaitu:

1. Kepala Urusan Kepegawaian
2. Kepala Bagian Distribusi Barat
3. Kepala Bagian Distribusi Timur
4. Kepala Bagian Hubungan Langgan Barat
5. Kepala Bagian Hubungan Langgan Timur
6. Satu orang Kepala Seksi di Bagian Distribusi
7. Satu orang Kepala Sub Seksi di Bagian Distribusi
8. Satu orang Kepala Seksi di Bagian Hubungan Langgan
9. Satu orang Kepala Sub Seksi di Bagian Hubungan Langgan

Kesembilan orang tersebut memiliki beberapa kesamaan maupun perbedaan pendapat mengenai sebab-sebab yang mungkin menimbulkan gejala akibat

penilaian kinerja. Tabel 2.1. berikut ini adalah rekapitulasi hasil wawancara dari kesembilan orang pegawai tersebut.

Tabel 2.1.
Rekapitulasi Hasil Wawancara
Tentang Sebab-sebab yang Mungkin

Subyek Wawancara	Sebab-sebab yang Mungkin			
	Orang	Metode	Kebijakan Manajemen	Budaya Organisasi
Kaur Kepegawaian	√	√	√	
Kabag Distribusi Barat		√		√
Kabag Distribusi Timur		√	√	
Kabag Hublang Barat	√	√	√	
Kabag Hublang Timur	√	√	√	
Kasi Distribusi		√	√	
Kasubsi Distribusi		√	√	
Kasi Hublang	√	√		
Kasubsi Hublang		√	√	

Berdasarkan rekapitulasi wawancara tentang sebab yang mungkin, metode/instrumen penilaian kinerja dianggap sebagai penyebab terjadinya gejala oleh seluruh subyek wawancara. Kebijakan manajemen dianggap sebagai penyebab terjadinya gejala oleh 7 dari 9 orang subyek wawancara. Sementara itu, orang hanya dianggap sebagai penyebab oleh 4 dari 9 orang subyek wawancara. Sedangkan yang menganggap budaya organisasi sebagai penyebab hanya 1 dari 9 orang subyek wawancara. Berdasarkan data tersebut, dapat disimpulkan bahwa metode merupakan penyebab yang paling mungkin terjadinya gejala pada pegawai tentang penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya.

Indikasi yang memperkuat bahwa faktor metode sebagai penyebab yang paling mungkin terhadap timbulnya persoalan penilaian kinerja di Perusahaan

Daerah Air Minum Kota Surabaya adalah adanya ketidaksamaan standar antar penilai dalam menentukan rating penilaian. Hal ini dikarenakan dalam sistem penilaian kinerja versi manajemen tidak dilengkapi dengan indikator-indikator dalam setiap rating, sehingga penilai kesulitan menentukan rating bawahannya dalam skala 1 sampai dengan 5. Pemahaman dan standar setiap penilai berbeda sehingga hasil penilaian tidak valid.

Hasil penilaian yang tidak valid tampak dari adanya ketidaksesuaian antara beberapa hasil penilaian kinerja pegawai dengan kinerja yang sebenarnya. Hasil proses validasi yang telah dilakukan dari 17 orang sampel pegawai yang secara nyata memiliki kinerja yang bagus berdasarkan pengamatan atasan langsung pegawai yang bersangkutan, rekan satu kerjanya dan bawahan pegawai yang bersangkutan, 13 diantaranya hasil penilaian kinerjanya tidak sesuai. Tiga belas orang pegawai ini dari hasil penilaian kinerja dengan sistem penilaian kinerja versi manajemen memiliki kinerja di bawah memuaskan.

Berdasarkan analisis di atas, dapat disimpulkan bahwa faktor metode-lah yang paling besar kemungkinannya sebagai sumber permasalahan terkait dengan sistem penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Oleh karena itu, intervensi yang akan dilakukan adalah intervensi terhadap metode penilaian kinerja.

Intervensi terhadap salah satu penyebab saja memang tidak akan mungkin bisa secara tuntas menyelesaikan gejala tentang penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya, namun ketika intervensi dilakukan pada semua faktor penyebab maka intervensi akan semakin kompleks terutama

intervensi terhadap orang atau pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya, yaitu merubah sikap pegawai yang sebagian besar bersikap *resistance to change*. Selain itu, budaya organisasi juga merupakan faktor penyebab yang sulit untuk diubah dan membutuhkan waktu yang relatif lama. Sementara itu, kebijakan manajemen terkait dengan implikasi dari penilaian kinerja masih memungkinkan untuk dilakukan intervensi dengan mengacu pada tujuan dari dilakukannya penilaian kinerja.

Salah satu faktor penyebab yang paling mungkin untuk dilakukan dan secara tidak langsung bisa meminimalkan pengaruh dari penyebab-penyebab yang lain adalah metode/instrumen penilaian kinerjanya itu sendiri. Dengan metode/instrumen penilaian kinerja yang lebih baik dan disertai petunjuk pelaksanaan yang lebih jelas dan detil diharapkan dapat mengantisipasi persoalan yang terkait dengan orang dan budaya organisasi.

Penyebab persoalan yang dapat diantisipasi dengan metode/instrumen penilaian kinerja yang terkait dengan orang adalah ketidakpahaman pengisian penilaian kinerja. Dengan petunjuk pelaksanaan yang lebih jelas dan sosialisasi yang lebih baik maka pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya akan lebih paham dengan proses penilaian kinerja yang baru nantinya, sehingga penyebab ini secara tidak langsung masih bisa terselesaikan dengan intervensi terhadap metode/instrumen penilaian kinerja.

Faktor penyebab persoalan yang lain dan secara tidak langsung masih bisa diantisipasi dengan intervensi terhadap metode/instrumen penilaian kinerja adalah budaya organisasi. Budaya sungkan dan kebersamaan di satu sisi memang

cukup baik, namun di sisi yang lain hal ini dapat menghambat proses perubahan sistem penilaian kinerja. Mengubah budaya tersebut bukanlah pekerjaan yang mudah dan bisa secepat membalikkan tangan. Perubahan budaya membutuhkan proses yang relatif lama, namun faktor budaya ini masih bisa diantisipasi dengan melakukan intervensi terhadap metode/instrumen penilaian kinerja. Pengaruh budaya sungkan dapat diminimalkan dengan menyusun penilaian kinerja yang proses penilaiannya melibatkan kedua belah pihak dan berdasarkan kesepakatan, seperti penilaian kinerja dengan metode *Management By Objectives*.



BAB III

DESAIN INTERVENSI

Penilaian kinerja tersedia banyak metode yang bisa dipergunakan, namun secara garis besar dibagi menjadi dua jenis, yaitu *past oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu) dan *future oriented appraisal methods* (penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan), (Werther dan Davis, 1996:350).

Pengklasifikasian pendekatan penilaian kinerja oleh Werther di atas berbeda dengan klasifikasi yang dilakukan oleh Kreitner dan Kinicki (2000). Kreitner dan Kinicki mengklasifikasikan penilaian kinerja menjadi tiga berdasarkan aspek yang diukur, yaitu: pendekatan *trait*, pendekatan perilaku dan pendekatan hasil. Pendekatan *trait* adalah pendekatan penilaian kinerja yang lebih fokus pada orang. Pendekatan ini melakukan perankingan terhadap *trait* atau karakteristik individu seperti inisiatif, loyalitas dan kemampuan pengambilan keputusan. Pendekatan *trait* memiliki kelemahan karena ketidakjelasan kinerja secara nyata. Pendekatan perilaku, pendekatan ini lebih fokus pada proses dengan melakukan penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang tampak dan mendukung kinerja seseorang. Sedangkan pendekatan hasil adalah pendekatan yang lebih fokus pada capaian atau produk. Metode penilaian kinerja yang menggunakan pendekatan hasil seperti metode *management by objective* (MBO), (Kreitner dan Kinicki, 2000:303-304).

3.1. Alternatif Desain Intervensi

Ada banyak alternatif metode penilaian kinerja berdasarkan pengklasifikasian penilaian kinerja oleh dua orang tokoh di atas. Metode penilaian kinerja yang paling banyak digunakan menurut Mondy dan Noe (1993:402-414) adalah:

3.1.1. Alternatif I *Written Essays*

Metode *Written Essays* yaitu teknik penilaian kinerja dimana penilai menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan kinerja pegawai pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pegawai tersebut

Kelebihan dari metode *written essays* ini adalah tidak terlalu terstruktur, dan tidak ada batas dibandingkan dengan metode skala rating. Hal ini memungkinkan si Penilai untuk memberikan penilaian yang relatif lebih relevan dalam mengukur kinerja pegawai. Orang yang memberikan penilaian pun bisa meletakkan aspek pengukuran sesuai dengan tingkatannya ketika dirasa perlu. Sehingga proses penilaian berlangsung terbuka dan sangat fleksibel. Penilai tidak terjebak dalam system penilaian yang membatasi ekspresi atau asumsi bahwa aspek pegawai dapat diskala dan juga dianalisa, (<http://www.performance-appraisal.com/essay.htm>).

Kelemahan dari metode *written essays* ini membutuhkan banyak waktu dan sulit untuk diatur. Penilai terkadang menemukan bahwa *written essays* lebih banyak membutuhkan perhatian dibandingkan penggunaan metode skala rating. Keuntungan terbesar metode ini yaitu adanya kebebasan berekspresi juga

merupakan kelemahannya yang paling utama, dimana bervariasinya kemampuan menulis dari si Penilai dapat memutarbalikkan atau merubah seluruh proses yang sudah berjalan. Proses yang terjadi sangat subyektif, dengan konsekuensi bahwa sangatlah sulit untuk membandingkan hasil dari masing-masing individu, atau membuat gambaran konklusi tentang kebutuhan sebenarnya dari suatu organisasi, (<http://www.performance-appraisal.com/essay.htm>).

3.1.2. Alternatif II *Critical Incidents*

Metode *critical incidents* yaitu teknik penilaian kinerja dimana penilai mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai.

Kelebihan dari metode *critical incidents* adalah bahwa penilaian kinerja pegawai didasarkan pada observasi perilaku atau fakta, bukannya persepsi atasan terhadap kinerja bawahannya, sehingga lebih obyektif. Selain itu, metode *critical incidents* adalah memberikan contoh yang spesifik tentang perilaku karyawan dalam meningkatkan capaian mereka, (Kenkel, <http://pearl.agcomm.okstate.edu/agecon/resource/wf912.htm>).

Sedangkan kelemahan metode *critical incidents* ini membutuhkan kemampuan observasi yang baik bagi penilai. Selain itu, penilai juga harus bersedia meluangkan waktu yang cukup untuk memperhatikan bawahannya dalam menjalankan tugas karena *critical incidents* bisa terjadi sewaktu-waktu. Semua peristiwa harus segera dicatat secara sistematis agar tidak terjadi tumpang tindih

antara dua peristiwa atau lebih, (Kenkel, <http://pearl.agcomm.okstate.edu/agecon/resource/wf912.htm>).

3.1.3. Alternatif III *Graphic Rating Scales*

Metode *graphic rating scales* yaitu teknik penilaian kinerja dimana penilai menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya adalah dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5 dimana 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi.

Kelebihan dari metode *graphic rating scales* ini adalah pertama, lebih terstruktur dan terstandar, dimana hasil yang didapat melalui rating mampu dengan mudah untuk diperbandingkan. Kedua, setiap pegawai dinilai berdasarkan proses penilaian dasar yang sama dan sesuai dengan kriteria yang ada dalam skala rating. Ketiga, metode *graphic rating scales* juga mudah digunakan dan mudah untuk dipahami. Metode ini membuat si pemberi nilai dan yang sedang dinilai memiliki apresiasi yang sederhana, selain itu hasil penilaiannya pun lebih mudah diterima dan cukup populer, (<http://www.performance-appraisal.com/ratings.htm>).

Sedangkan kelemahan dari metode *graphic rating scales* ini yang paling utama adalah sangat memungkinkan terjadinya bias. Faktor-faktor penilaian juga belum tentu sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pegawai. *Halo effect* dari penilai terhadap pegawai yang dinilai sangat memungkinkan terjadi pada metode ini. Selain itu, kecenderungan penilai untuk memberikan nilai *tendency central* sering terjadi pada metode *graphic rating scales* ini. Permasalahan dalam mempersepsi juga bisa terjadi jika penilai tidak memiliki pemahaman yang sama mengenai arti atau makna dari aspek yang sedang diukur dan tidak memiliki kesepahaman tentang bahasa yang digunakan, (<http://www.performance-appraisal.com/ratings.htm>).

3.1.4. Alternatif IV *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Metode *Behaviourally Anchored Rating Scales* yaitu teknik penilaian kinerja dimana penilai menilai karyawan berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, dia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Pada contoh di atas, nilai 4 dideskripsikan dengan tidak menerima suap dari pelanggan. Nilai 7 dideskripsikan dengan menolong pelanggan yang

membutuhkan bantuan. Dengan mendeskripsikannya, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.

Kelebihan metode *Behaviourally Anchored Rating Scales* S adalah lebih fokus pada perilaku, bukan *trait*, sehingga mudah terukur. Metode ini lebih bisa diterima dibandingkan dengan metode *graphic rating scales* karena dalam menyusun sistem penilaian kinerja dengan metode *Behaviourally Anchored Rating Scales* melibatkan rater untuk menentukan bobot indikator perilaku untuk setiap aspek penilaian. Disamping kelebihan di atas, ada beberapa kelemahan metode *Behaviourally Anchored Rating Scales* diantaranya adalah fokus pada perilaku harapan dan bukan perilaku yang nyata. Selain itu, masih memungkinkan timbulnya bias dari penilai dalam proses penilaian (<http://www.sbea.mtu.edu/smgoltz/Ba4770/PerformanceApp.doc>).

3.1.5. Alternatif V *Multiperson Comparison*

Metode *multiperson comparison* yaitu teknik penilaian kinerja dimana seorang pegawai dibandingkan dengan rekan kerjanya. Hal ini biasanya dilakukan oleh supervisor. Kelebihan metode ini adalah sangat cocok untuk menentukan kenaikan gaji (*merit system*), promosi, dan penghargaan perusahaan. Sedangkan kelemahan dari metode ini adalah kinerja yang diperbandingkan adalah kinerja secara umum sehingga akan sulit mendeteksi faktor apa sebenarnya yang menyebabkan kinerja seorang pegawai rendah. Perbandingan antar pegawai hanya dapat dilakukan pada unit kerja yang sama saja. Selain itu, dengan metode ini organisasi tidak memiliki standar yang jelas mengenai kinerja pegawainya, karena

norma pembandingnya adalah kelompok. Metode ini juga rawan menimbulkan persaingan yang kurang sehat antar pegawai apabila tidak ditunjang dengan budaya organisasi yang memang sejak awal telah menanamkan kompetisi sehat sesama pegawainya.

3.1.6. Alternatif VI *Management By Objectives (MBO)*

Metode penilaian kinerja dengan *Management By Objectives* merupakan metode yang berorientasi pada hasil. Metode *Management By Objectives* adalah metode penilaian kinerja dimana seorang pegawai dinilai berdasarkan pencapaiannya atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini tidak ditentukan oleh manajer saja, melainkan ditentukan dan disepakati bersama oleh para karyawan dan manajer.

Kelebihan metode *Management By Objectives* adalah pegawai akan dinilai berdasarkan hasil kerja mereka yang nampak atau nyata, bukan dinilai dari potensi mereka untuk meraih kesuksesan, atau bukan dinilai berdasarkan opini subyektif dari seseorang terhadap kemampuan mereka. Prinsip utama metode *Management By Objectives* ini adalah hasil kerja dapat diobservasi secara langsung, dimana sejumlah sifat atau aspek dari pegawai tidak hanya ditebak atau diduga saja, karena sejumlah sifat atau aspek dari pegawai tersebut bisa saja tidak memberikan kontribusi apapun terhadap kinerjanya hingga bisa memenuhi target. Metode *Management By Objectives* juga mampu mengenali fakta yang biasanya sulit diidentifikasi karena begitu kompleks dan bervariasinya elemen yang

mendukung kinerja pegawai, (<http://www.performance-appraisal.com/results.htm>).

Metode *Management By Objectives* dalam mengukur kinerja memang dapat memberikan kepuasan pada pegawai dalam hal *sense of autonomy* dan *achievement*. Namun disisi lain, hal ini juga dapat mengarah pada harapan pegawai yang tidak realistis dalam menentukan target yang harus dipenuhi. Seorang atasan memang dituntut harus memiliki keahlian untuk menilai berdasarkan fakta capaian kinerja bawahannya saat menggunakan metode *Management By Objectives*. Seorang atasan akan membutuhkan keahlian ini sebelum membuat kesepakatan target kerja dengan bawahannya, untuk tujuan *self-auditing* dan *self-monitoring*. Kelebihan dari metode *Management By Objectives* adalah adanya kejelasan akan tujuan dari tugas yang diemban seorang pegawai. Tetapi kekuatan itu juga dapat menjadi kelemahan. Dijaman modern sekarang ini sudah menjadi hal yang umum bahwa suatu organisasi haruslah fleksibel jika ingin tetap bertahan. Sehingga target yang sudah dibuat, cenderung untuk memaksakan pada bentuk kekakuan. Tentunya jawaban untuk mengatasi kekakuan itu adalah membuat target yang lebih fleksibel. Tetapi apabila semakin fleksibel suatu target maka akan menyebabkan pegawai mengalami kebingungan. Selain itu, tujuan yang agak fleksibel tersebut dapat menjadi alasan pembenaran jika terjadi kegagalan atau kesalahan dalam kinerja pegawai, (<http://www.performance-appraisal.com/results.htm>).

Mencermati proses penilaian kinerja dengan metode *Management By Objectives* berdasarkan uraian di atas, untuk menerapkan metode ini tentunya

mensyaratkan adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan dan adanya pembagian kewenangan kepada bawahan. Sementara itu, kondisi di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya pada saat ini belum menunjukkan adanya komunikasi yang baik antara atasan dengan bawahan. Sebagian besar kebijakan baik yang vital maupun kebijakan-kebijakan ringan masih dipegang satu kendali di bawah Direktur Utama. Oleh karena itu, metode *Management By Objectives* ini belum memungkinkan untuk dilaksanakan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya.

3.2. Desain Intervensi yang Digunakan

Pemilihan desain intervensi tentang penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya menggunakan dua pertimbangan. Pertama, kesesuaian alternatif dengan tujuan yang hendak dicapai dengan penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Tujuan yang dimaksud adalah tujuan seperti yang diutarakan oleh Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya pada saat presentasi laporan magang mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Airlangga bulan Agustus 2004 yaitu:

1. Memberikan *feedback* bagi pegawai dan urusan kepegawaian
2. Dipergunakan sebagai pertimbangan penentuan sistem *reward*
3. Dipergunakan sebagai pertimbangan promosi dan rotasi pegawai
4. sebagai sumber informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai.

Pertimbangan kedua adalah kondisi internal Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya apakah memungkinkan untuk diterapkannya alternatif-alternatif yang ada. Kedua pertimbangan tersebut akan digunakan untuk analisa bertahap terhadap keenam alternatif metode penilaian kinerja.

3.2.1. Analisa Kesesuaian Alternatif dengan Tujuan

Analisa kesesuaian alternatif metode penilaian kinerja dengan tujuan ditunjukkan dalam tabel 3.1. Setiap alternatif akan dianalisis sejauh mana kemampuannya untuk mencapai tujuan.

Tabel 3.1.
Analisa Kesesuaian Alternatif dengan Tujuan

Tujuan	Alternatif Metode	Analisis	Keterangan
Feedback	Alternatif I	<i>Feedback</i> pada faktor perilaku	Keenam alternatif masih memungkinkan untuk mencapai tujuan <i>feedback</i> meskipun dengan kedalaman <i>feedback</i> yang berbeda
	Alternatif II	<i>Feedback</i> pada faktor perilaku	
	Alternatif III	<i>Feedback</i> pada faktor trait individu	
	Alternatif IV	<i>Feedback</i> pada faktor perilaku	
	Alternatif V	<i>Feedback</i> hanya pada kinerja secara umum dan tidak diketahui apa penyebab kinerja seorang pegawai rendah	
	Alternatif VI	<i>Feedback</i> hanya pada capaian target dan tidak diketahui apa penyebab target seorang pegawai tidak terpenuhi	
Sistem reward	Alternatif I	Sulit digunakan sebagai pertimbangan sistem reward karena berupa deskripsi kinerja pegawai	Dari enam alternatif yang sulit untuk mencapai tujuan adalah alternatif I, sedangkan yang paling baik adalah alternatif V
	Alternatif II	Masih memungkinkan dengan memberikan penilaian terhadap keberhasilan pegawai dalam menghadapi <i>critical incident</i>	
	Alternatif III	Masih memungkinkan dengan sistem reward berdasarkan total	

Tujuan	Alternatif Metode	Analisis	Keterangan
		penilaian	
	Alternatif IV	Masih memungkinkan dengan sistem reward berdasarkan total penilaian	
	Alternatif V	Sangat baik karena membandingkan satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada dalam satu kelompok	
	Alternatif VI	Memungkinkan berdasarkan capaian target	
Promosi & Rotasi	Alternatif I	Cukup baik karena dari catatan pegawai dapat diketahui kelebihan dan kelemahannya	Dari keenam alternatif, satu alternatif kurang sesuai untuk dijadikan pertimbangan promosi dan rotasi, yaitu alternatif VI. Sedangkan alternatif V hanya bisa digunakan untuk pertimbangan promosi bukan untuk rotasi pegawai
	Alternatif II	Cukup baik karena dapat diketahui keberhasilan dan kegagalan pegawai dalam menangani suatu kejadian	
	Alternatif III	Pertimbangan promosi dan rotasi masih memungkinkan berdasarkan <i>trait</i> yang menonjol dari pegawai	
	Alternatif IV	Pertimbangan promosi dan rotasi masih memungkinkan berdasarkan perilaku yang menonjol dari pegawai	
	Alternatif V	Metode ini baik untuk pertimbangan promosi namun kurang baik untuk pertimbangan rotasi, karena tidak diketahui secara pasti aspek apa yang menonjol dari pegawai	
	Alternatif VI	Metode ini kurang bisa dijadikan pertimbangan promosi dan rotasi karena informasi yang diperoleh dengan metode ini hanya berupa capaian target.	
Pertimbangan kebutuhan pelatihan dan pengembangan	Alternatif I	Cukup baik karena dari catatan pegawai dapat diketahui hal-hal yang perlu dikembangkan dari pegawai	Dari enam alternatif yang sulit untuk mencapai tujuan adalah alternatif V dan VI
	Alternatif II	Cukup baik karena dari catatan pegawai dapat diketahui hal-hal yang perlu dikembangkan dari pegawai	

Tujuan	Alternatif Metode	Analisis	Keterangan
	Alternatif III	Masih memungkinkan berdasarkan pada faktor yang masih lemah	
	Alternatif IV	Masih memungkinkan berdasarkan pada faktor yang masih lemah	
	Alternatif V	Sulit untuk mengetahui faktor yang lemah dari pegawai yang kinerjanya rendah	
	Alternatif VI	Sulit untuk mengetahui faktor yang lemah dari pegawai yang tidak mencapai target	

Berdasarkan analisa kesesuaian alternatif dengan tujuan penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya akhirnya diketahui dari enam alternatif tinggal tiga alternatif yang memungkinkan untuk memenuhi tujuan, yaitu:

1. Alternatif II *Critical Incidents*
2. Alternatif III *Graphic Rating Scales*
3. Alternatif IV *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

3.2.2. Analisa Kesesuaian Alternatif dengan Kondisi Internal di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya

Analisis pemilihan alternatif intervensi tahap selanjutnya adalah kesesuaian ketiga alternatif yang tersisa yaitu: Alternatif II *Critical Incidents*, Alternatif III *Graphic Rating Scales*, Alternatif IV *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)* dengan kondisi internal di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Ketiga alternatif intervensi ini akan dipilih salah satu yang paling

memungkinkan untuk diterapkan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya.

1. Alternatif II *Critical Incidents*

Metode *critical incidents* membutuhkan kemampuan observasi yang baik bagi penilai. Selain itu, penilai juga harus bersedia meluangkan waktu yang cukup untuk memperhatikan bawahannya dalam menjalankan tugas karena *critical incidents* bisa terjadi sewaktu-waktu. Semua peristiwa harus segera dicatat secara sistematis agar tidak terjadi tumpang tindih antara dua peristiwa atau lebih, maka metode ini tidak memungkinkan untuk dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Hal ini mengingat kemampuan sumber daya manusia di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya sebagian besar yang masih rendah sehingga belum cukup mendukung untuk dijalankannya metode *critical incidents* ini. Salah satu indikator rendahnya kemampuan sumber daya manusia di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya adalah tingkat pendidikan pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya hingga tahun 2003 sebagian besar masih didominasi tingkat pendidikan SLTA (57,2%), SLTP (14,3%) dan SD (19,7%), (<http://www.pdam-sby.go.id>).

Indikator lain yang menunjukkan kecil kemungkinannya metode *critical incidents* berhasil diterapkan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya adalah masih banyaknya pegawai yang belum mampu menjalankan sistem penilaian kinerja dengan metode *graphic rating scales* yang selama ini dijalankan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Metode *graphic rating scales* adalah metode yang relatif paling mudah penerapannya, namun pada

pelaksanaannya masih ada pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya yang belum mampu menjalankannya, apalagi dengan metode *critical incidents* yang relatif lebih sulit dibandingkan metode *graphic rating scales*. Oleh karena itu, alternatif II metode *critical incidents* ini belum sesuai diterapkan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya.

2. Alternatif III *Graphic Rating Scales*

Berdasarkan pertimbangan kemampuan sumber daya manusia di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya, metode *graphic rating scales* adalah metode yang memungkinkan untuk diterapkan mengingat kemudahan dalam proses penerapannya. Selain itu, pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya juga sudah cukup terbiasa dengan metode ini. Hanya saja perlu adanya penyusunan faktor penilaian kinerja yang lebih terdefinisi dengan jelas dan disertai indikator-indikator penilaian agar memudahkan penilai untuk menjalankan metode ini. Apabila alternatif intervensi ini yang akan diterapkan maka perlu ada antisipasi terhadap kemungkinan timbulnya bias sebagaimana kelemahan dari metode *graphic rating scales*.

3. Alternatif IV *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Alternatif IV *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)* ini sebenarnya masih memungkinkan untuk dijalankan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya, namun akan banyak menemui kendala dalam proses

penyusunannya. Metode ini juga membutuhkan waktu yang relatif lama dalam penyusunannya.

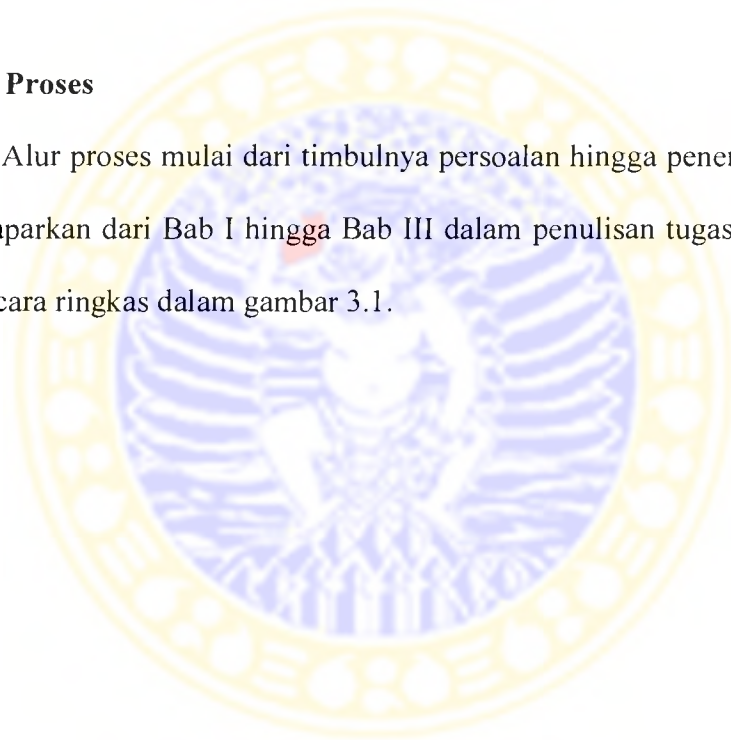
Metode *Behaviourally Anchored Rating Scales* ini sebenarnya adalah kombinasi antara metode *critical incidents* dengan metode *graphic rating scales*. Proses penyusunannya mulai dari penentuan *critical incidents* untuk masing-masing jabatan dan unit kerja kemudian baru dilakukan rating terhadap perilaku-perilaku yang muncul ketika terjadi *critical incidents*. Proses penentuan *critical incidents* untuk masing-masing jabatan dan unit kerja serta peratingan beberapa perilaku yang mungkin muncul saat terjadi *critical incidents* membutuhkan keterlibatan yang cukup tinggi dari pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Kebutuhan alternatif ini terhadap keterlibatan pegawai yang cukup tinggi semakin memperkecil kemungkinan berhasil tersusunnya penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Behaviourally Anchored Rating Scales*.

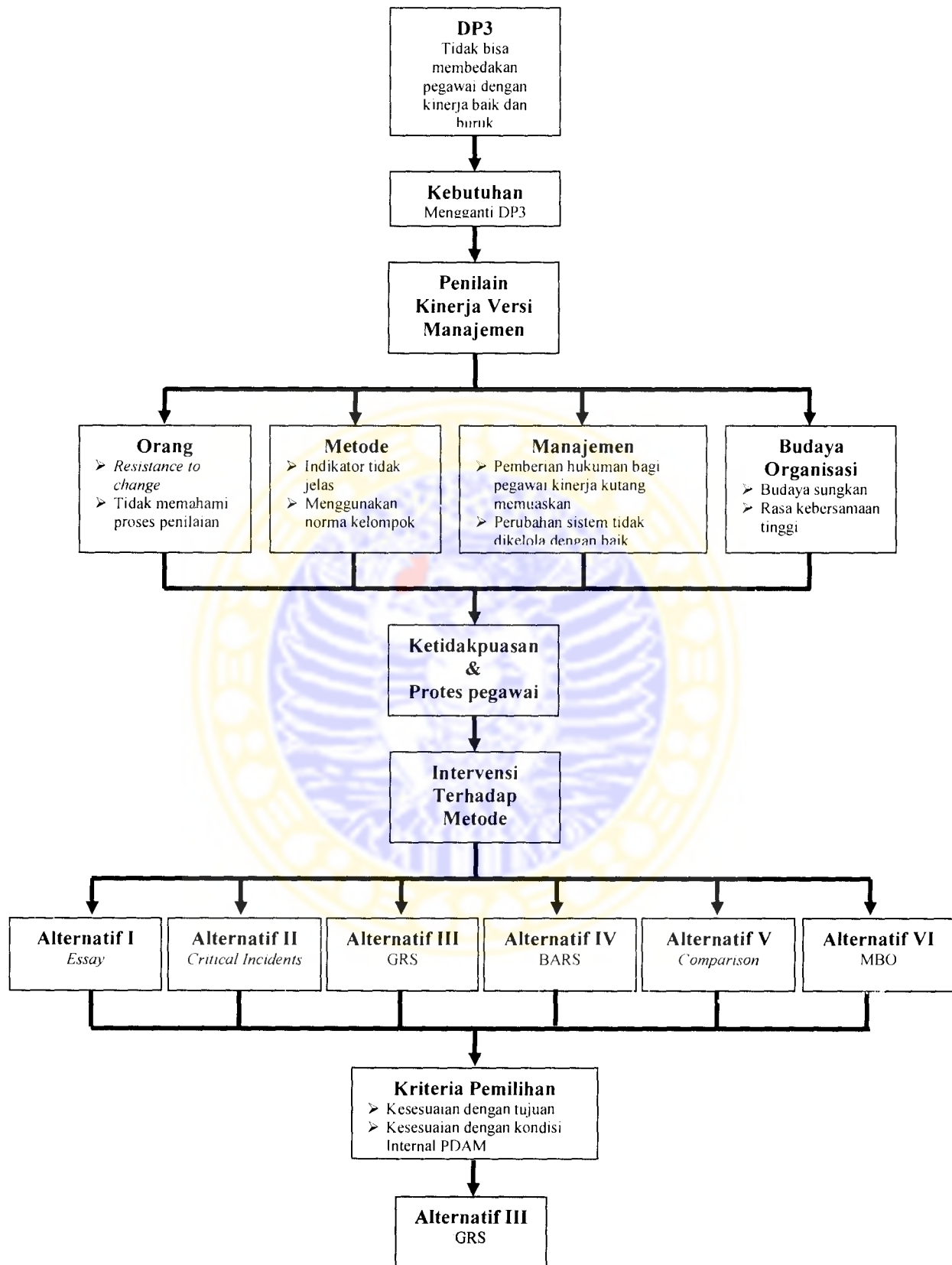
Faktor lain yang juga bisa memperkecil kemungkinan berhasil tersusunnya penilaian kinerja dengan menggunakan metode *Behaviourally Anchored Rating Scales* adalah banyaknya variasi jabatan dan unit kerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Apabila setiap jabatan dalam unit kerja yang berbeda membutuhkan format penilaian kinerja yang berbeda pula maka estimasi waktu dan biaya untuk penyusunan penilaian kinerja dengan metode ini akan semakin besar. Oleh karena itu, meskipun alternatif ini sebenarnya masih memungkinkan untuk dijalankan, namun karena kurang efisien dalam penyusunannya maka alternatif ini tidak dipilih sebagai alternatif intervensi.

Berdasarkan analisis kesesuaian ketiga alternatif intervensi penilaian kinerja, yaitu: Alternatif II *Critical Incidents*, Alternatif III *Graphic Rating Scales*, Alternatif IV *Behaviourally Anchored Rating Scales* dengan kondisi internal di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya, maka sudah dapat ditentukan pilihan yang paling memungkinkan untuk dilaksanakan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya adalah alternatif III *Graphic Rating Scales*.

3.3. Alur Proses

Alur proses mulai dari timbulnya persoalan hingga penentuan intervensi yang dipaparkan dari Bab I hingga Bab III dalam penulisan tugas akhir ini dapat dilihat secara ringkas dalam gambar 3.1.





Gambar 3.1.
Alur Proses Persoalan Sampai Penentuan Intervensi

Persoalan penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya berawal dari penggunaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan sebagai sistem penilaian kinerja ternyata tidak bisa digunakan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Sistem ini tidak mampu membedakan kinerja pegawai di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Persoalan ini kemudian menimbulkan kebutuhan untuk mengganti sistem penilaian kinerja yang baru, sehingga pihak manajemen menyusun sistem penilaian kinerja versi manajemen. Sistem penilaian kinerja versi manajemen tersebut ternyata juga tidak terlepas dari permasalahan, justru sistem ini menimbulkan permasalahan baru yang lebih besar. Sistem ini menimbulkan protes dari pegawai karena merasa dirugikan dengan sistem penilaian kinerja versi manajemen tersebut.

Protes dari pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya terhadap sistem penilaian kinerja versi manajemen disebabkan oleh empat faktor yaitu: pertama, faktor orang dalam hal ini sumberdaya manusianya yang *resistance* terhadap perubahan dan tidak memahami proses penilaian yang diberlakukan oleh sistem yang baru. Kedua, faktor metode yang tidak dilengkapi dengan indikator setiap rating sehingga menimbulkan ketidaksamaan standar penilaian. Norma yang dipergunakan oleh sistem penilaian kinerja versi manajemen yang menggunakan norma kelompok juga menimbulkan persoalan. Ketiga, faktor kebijakan manajemen yang kurang konsisten dan dianggap mengingkari janji ketika proses sosialisasi yang menyatakan sistem penilaian kinerja versi manajemen tersebut masih taraf uji coba dan tidak berdampak terhadap apapun bagi pegawai, namun pada kenyataannya, hasil penilaian kinerja

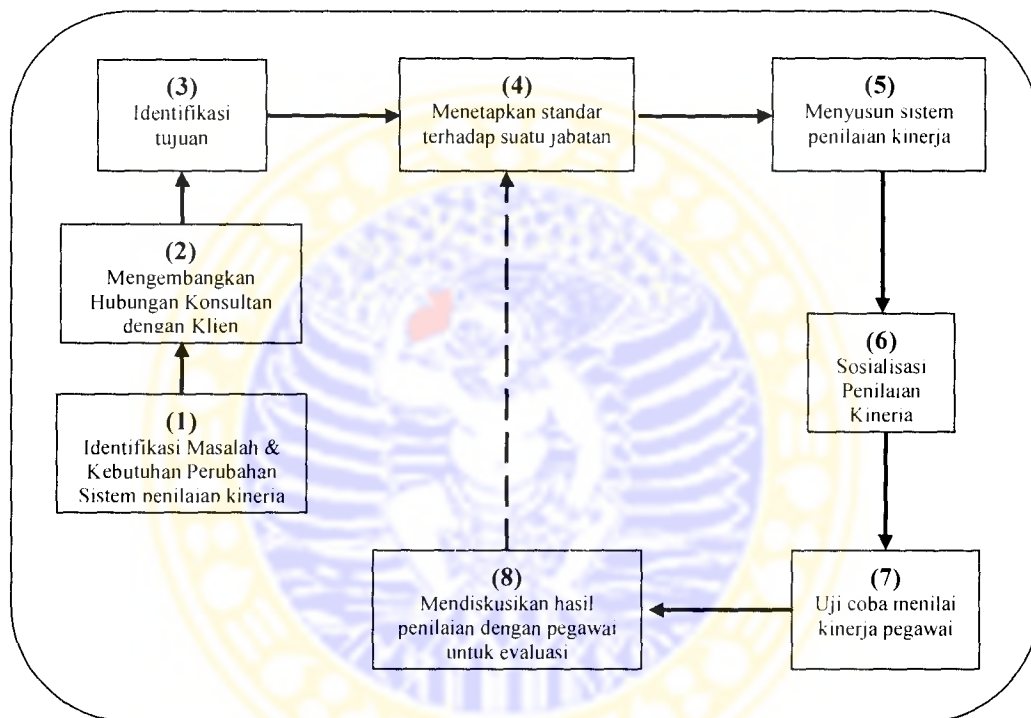
tersebut sebagai acuan pemotongan tunjangan bagi pegawai yang hasil penilaian kinerjanya di bawah memuaskan. Keempat, faktor budaya yang masih berkembang di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya terutama budaya sungkan dan rasa kebersamaan yang tinggi antar pegawai justru menghambat proses penilaian.

Berdasarkan keempat faktor penyebab tersebut selanjutnya dilakukan analisis dari hasil penggalian data dan diperoleh kesimpulan bahwa faktor metode sebagai penyebab yang paling mungkin terjadinya persoalan tentang penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Proses selanjutnya adalah mencari alternatif metode yang bisa ditawarkan. Pada proses ini ditawarkan enam metode, yaitu *Written Essay*, *Critical Incidents*, *Graphic Rating Scales*, *Behaviourally Anchored Rating Scales*, *Multiperson Comparison*, *Management By Objective*.

Enam alternatif di atas selanjutnya dianalisis dalam dua tahap. Tahap pertama analisis berdasarkan kesesuaian dengan tujuan yang hendak di capai dengan sistem penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya, dan analisis kedua adalah kesesuaian metode dengan mempertimbangkan kondisi internal di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Berdasarkan hasil analisis dari dua tahap tersebut diperoleh kesimpulan bahwa metode yang mampu untuk mencapai tujuan dan yang paling memungkinkan untuk dilaksanakan di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya adalah metode *Graphic Rating Scale*.

3.4. Tahapan Kegiatan Intervensi

Tahapan kegiatan intervensi pada sistem penilaian kinerja terbagi dalam beberapa langkah yang menggabungkan antara tahapan pengembangan organisasi dan tahapan penyusunan penilaian kinerja karyawan menurut Mondy dan Noe (1993). Langkah-langkah tersebut adalah terlihat pada gambar 3.2. di bawah ini.



Gambar 3.2.
Tahapan Kegiatan Intervensi

Langkah Pertama

Langkah pertama dalam intervensi terhadap metode penilaian kinerja adalah mengidentifikasi persoalan yang terjadi di Perusahaan daerah Air Minum Kota Surabaya terkait dengan penilaian kinerja yang diterapkan pada saat ini, serta mengidentifikasi kebutuhan perubahan sistem penilaian kinerja. Pada tahap

ini, pelaksana intervensi melakukan analisa terhadap apa yang seharusnya dengan apa yang senyatanya terjadi di Perusahaan daerah Air Minum Kota Surabaya.

Langkah ke Dua

Proses intervensi sistem penilaian kinerja ini akan melibatkan pihak konsultan dan pihak manajemen Perusahaan daerah Air Minum Kota Surabaya. Masing-masing pihak akan bekerjasama dalam melaksanakan intervensi terhadap metode penilaian kinerja dengan pembagian tugas secara jelas. Pihak manajemen Perusahaan daerah Air Minum Kota Surabaya akan terlibat dalam merumuskan persoalan yang terjadi pada sistem penilaian kinerja yang selama ini diberlakukan, menentukan tujuan dari penilaian kinerja yang baru. Selain itu, pihak manajemen dengan menunjuk wakilnya sebagai agen perubahan di Perusahaan daerah Air Minum Kota Surabaya sebagai pensuplai informasi yang dibutuhkan oleh konsultan dalam menyusun sistem penilaian kinerja tersebut.

Pihak konsultan berdasarkan analisa terhadap persoalan dan tujuan yang hendak dicapai oleh pihak manajemen akan merancang metode penilaian kinerja beserta aspek-aspek yang hendak diukur dalam sistem penilaian kinerja yang baru. Proses penyusunan sistem penilaian kinerja ini akan didukung dengan informasi-informasi yang relevan dari agen perubahan yang ditunjuk oleh pihak manajemen agar rancangan yang diusulkan nantinya sesuai dengan harapan manajemen dan benar-benar mampu mengatasi persoalan riil yang sedang terjadi dalam organisasi. Tanpa keterlibatan pihak manajemen, pihak konsultan tentu akan mengalami kesulitan untuk mengidentifikasi persoalan. Selain itu, tentunya

juga akan menimbulkan keraguan bagi pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya terhadap hasil kerja konsultan, sehingga dapat mengakibatkan turunnya kepercayaan pegawai terhadap rancangan intervensi yang diusulkan.

Perubahan apapun dalam suatu organisasi yang merupakan tempat bergabungnya individu-individu dengan berbagai kepentingan pasti akan menimbulkan pro dan kontra terhadap perubahan tersebut. Apabila perubahan yang akan dilakukan menguntungkan akan mendapatkan dukungan sepenuhnya, namun di satu sisi pasti ada beberapa kepentingan individu yang terganggu atau merasa dirugikan oleh perubahan tersebut, sehingga pasti juga ada beberapa pihak yang akan menentang perubahan tersebut baik secara pasif maupun secara aktif.

Keberadaan konsultan ini akan membantu pihak manajemen agar usulan intervensi terhadap sistem penilaian kinerja nantinya tidak semata-mata dianggap mewakili kepentingan satu pihak saja. Untuk mengantisipasi hal ini, pola hubungan konsultan dan pihak manajemen yang sama-sama terlibat dan saling bekerjasama dalam merancang intervensi akan dapat memperlancar jalannya intervensi.

Langkah ke Tiga

Setelah hubungan antara konsultan dengan klien terjalin dengan baik, maka langkah selanjutnya adalah menetapkan tujuan dari penilaian kinerja yang akan disusun. Hal ini karena tujuan akan mempengaruhi metode yang digunakan dalam penilaian kinerja. Pada langkah ini, kedua belah pihak bekerjasama merumuskan tujuan.

Langkah ke Empat

Setelah menetapkan tujuan dari penilaian kinerja, langkah selanjutnya adalah menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan, sehingga akan diketahui faktor-faktor apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja. Faktor-faktor tersebut tentunya harus sangat terkait dengan pelaksanaan tugas pada jabatan itu. Tahap ini biasanya dapat dilakukan dengan menganalisa jabatan (*job analysis*) atau menganalisa uraian tugas masing-masing jabatan. Cara lain untuk menentukan standar dan menggali faktor yang digunakan untuk penilaian adalah dengan wawancara terhadap pemegang jabatan serta atasan pemegang jabatan.

Penentuan faktor penilai juga harus disertai dengan definisi operasional yang jelas dari masing-masing faktor agar tidak ambigu bagi penilai ketika melakukan penilaian kinerja.

Langkah ke Lima

Pada tahap ini ada beberapa sub kegiatan yang harus dilakukan. Pertama, setelah tujuan dan faktor yang akan diukur dalam penilaian kinerja diketahui serta terdefiniskan secara operasional dengan jelas, maka harus menentukan metode yang sesuai untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Dalam intervensi ini metode yang dipilih berdasarkan kesesuaian metode dengan tujuan dan kesesuaian metode dengan kondisi internal Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya adalah metode *Graphic Rating Scales*.

Kegiatan kedua, karena metode yang digunakan adalah *Graphic Rating Scales*, maka pada tahap ini juga perlu dilakukan penyusunan indikator-indikator

yang jelas untuk setiap rating skala, sehingga hal ini akan menjadi petunjuk bagi penilai untuk menetapkan nilai pada setiap faktor penilaian ketika menilai bawahannya. Selain itu, penentuan indikator penilaian secara jelas akan mengurangi bias yang memang menjadi kelemahan dari metode *Graphic Rating Scales*.

Kegiatan ketiga pada tahap ini adalah melakukan rater terhadap indikator untuk meyakinkan apakah setiap indikator yang tersusun benar-benar mengungkap faktor penilaian yang dimaksud. Apabila indikator-indikator yang tersusun sudah sesuai maka tinggal menyusun dalam bentuk lembar penilaian kinerja, namun apabila ada indikator yang oleh rater dianggap belum mencerminkan faktor yang hendak diukur, maka perlu dilakukan revisi atau penggantian indikator yang lebih sesuai.

Langkah ke Enam

Langkah ke enam dari kegiatan intervensi ini adalah melakukan sosialisasi tentang sistem dan prosedur penilaian kinerja pegawai agar sistem tersebut dipahami oleh pegawai. Selain itu, umpan balik dari karyawan pada tahap ini sangat mendukung dalam proses penyempurnaan sistem penilaian kinerja sebelum diujicobakan. Pada tahap ini juga dilakukan pelatihan tentang pelaksanaan sistem dan prosedur penilaian kinerja, sehingga ketika sistem penilaian kinerja ini benar-benar dijalankan maka pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya sudah benar-benar siap dan tidak mengalami kebingungan untuk menjalankan.

Langkah ke Tujuh

Langkah ke tujuh dari tahapan intervensi ini adalah melakukan uji coba penilaian kinerja terhadap pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Pegawai yang sebelumnya telah diberikan pelatihan diminta untuk menilai bawahannya. Kemudian dari data uji coba ini dilakukan analisis data untuk menentukan kinerja masing-masing pegawai.

Langkah ke Delapan

Tahap ini adalah tahap evaluasi. Hasil dari uji coba penilaian kinerja dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai, agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Pada tahap ini, juga dilakukan evaluasi terhadap sistem penilaian kinerja yang telah dilakukan. Apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka proses selanjutnya adalah kembali ke langkah ke empat.

Berdasarkan tahapan ini dapat disusun jadwal kegiatan pelaksanaan intervensi terhadap metode penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya dengan hasil yang terukur dan batas waktu yang jelas. Jadwal pelaksanaan intervensi yang dimaksud dapat dilihat pada tabel 3.2.

Tabel 3.2.
Jadwal Kegiatan Pelaksanaan Intervensi

KEGIATAN	HASIL	PELAKSANA	BULAN I				BULAN II				BULAN III				BULAN IV			
			I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV
Identifikasi persoalan system penilaian kinerja yang selama ini diberlakukan	Daftar kelebihan dan kelemahan sistem penilaian kinerja yang selama ini diberlakukan	Konsultan, Pihak Manajemen dan karyawan	Sudah dilakukan															
Menentukan tujuan disusunnya sistem penilaian kinerja yang baru	Diketahui harapan dan tujuan yang hendak dicapai dari sistem penilaian kinerja yang baru	Konsultan & Pihak Manajemen	Sudah dilakukan															
Menetapkan standar dari tiap-tiap jabatan beserta aspek yang dinilai	Adanya standar untuk tiap jabatan dan faktor-faktor yang dinilai pada tiap jabatan serta definisi dan indikator tiap rating skala	Konsultan & Pihak Manajemen																
Merancang desain penilaian kinerja yang dapat mengatasi kelemahan-kelemahan yang selama ini terjadi	Desain yang berupa format penilaian kinerja tersusun beserta mekanisme pelaksanaan penilaian kinerja	Konsultan																
Sosialisasi penilaian kinerja	Karyawan mengetahui sistem penilaian kinerja yang baru beserta mekanisme pelaksanaannya	Konsultan & Pihak Manajemen																
Pelaksanaan uji coba penilaian kinerja karyawan	Dilakukannya penilaian kinerja untuk tiap-tiap karyawan	Pihak manajemen dan karyawan																
Analisa data hasil penilaian kinerja	Hasil penilaian kinerja	Konsultan & Pihak Manajemen																
Evaluasi dan <i>feedback</i>	Diketahuinya kelebihan dan kelemahan sistem penilaian kinerja yang baru	Konsultan & Pihak Manajemen																
Penyempurnaan sistem penilaian kinerja	Sistem penilaian kinerja revisi	Konsultan																

3.5. Rancangan Evaluasi Intervensi

Evaluasi intervensi penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya dilakukan dalam tiga tahap:

1. Evaluasi proses penyusunan penilaian kinerja dan sistem penilaian kinerjanya sendiri.
2. Evaluasi proses penilaian kinerja
3. Evaluasi terhadap hasil penilaian kinerja

Evaluasi proses penyusunan penilaian kinerja dilakukan dengan mengevaluasi jadwal dan capaian dari tahapan kegiatan dengan *monitoring check list* seperti yang ditunjukkan pada tabel 3.3. Proses penyusunan penilaian kinerja dapat dikatakan berhasil apabila berjalan sesuai dengan jadwal dan setiap kegiatan memperoleh hasil sesuai dengan indikator keberhasilan kegiatan. Sedangkan evaluasi terhadap sistem penilaian kinerjanya akan dilakukan melalui uji coba penilaian kinerja yang telah tersusun. Hasil uji coba penilaian kinerja kemudian dikomunikasikan kembali kepada pegawai yang dinilai, agar mereka mengetahui kinerjanya selama ini serta mengetahui kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Pegawai yang dinilai maupun pegawai yang melakukan penilaian dimintai umpan balik terhadap sistem penilaian kinerja yang telah tersusun. Umpan balik yang dimaksud adalah apakah penilaian kinerja tersebut sudah dapat mencapai tujuan dari diadakannya penilaian kinerja atau belum. Apabila ternyata belum, maka harus dilakukan revisi atau mendesain ulang sistem penilaian kinerja.

Tabel 3.3
Monitoring Check List

KEGIATAN	INDIKATOR HASIL	HASIL	KETERANGAN
Identifikasi persoalan system penilaian kinerja yang selama ini diberlakukan	Daftar kelebihan dan kelemahan sistem penilaian kinerja yang selama ini diberlakukan		
Menentukan tujuan disusunnya sistem penilaian kinerja yang baru	Diketahui harapan dan tujuan yang hendak dicapai dari sistem penilaian kinerja yang baru		
Menetapkan standar dari tiap-tiap jabatan beserta aspek yang dinilai	Adanya standar untuk tiap jabatan dan faktor-faktor yang dinilai pada tiap jabatan serta definisi dan indikator tiap rating skala		
Merancang desain penilaian kinerja yang dapat mengatasi kelemahan-kelemahan yang selama ini terjadi	Desain yang berupa format penilaian kinerja tersusun beserta mekanisme pelaksanaan penilain kinerja		
Sosialisasi penilaian kinerja	Karyawan mengetahui sistem penilaian kinerja yang baru beserta mekanisme pelaksanaannya		
Pelaksanaan uji coba penilaian kinerja karyawan	Dilakukannya penilaian kinerja untuk tiap-tiap karyawan		
Analisa data hasil penilaian kinerja	Hasil penilaian kinerja		
Evaluasi dan <i>feedback</i>	Diketuinya kelebihan dan kelemahan sistem penilaian kinerja yang baru		
Penyempurnaan sistem penilaian kinerja	Sistem penilaian kinerja revisi		

Evaluasi terhadap proses penilaian kinerja dilakukan pada saat proses pengisian lembar penilaian kinerja pegawai. Evaluasi ini dilakukan bersama-sama dengan Urusan Kepegawaian Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya dengan cara melakukan pemeriksaan kembali terhadap berkas penilaian kinerja yang telah diisi oleh pejabat penilai dengan mendapat pengesahan dari pegawai yang dinilai serta atasan penilai. Selain dengan cara tersebut, meskipun sebelum penilaian kinerja dilakukan telah diadakan pelatihan dan pembagian panduan penilaian bagi semua pejabat penilai, namun akan tetap dilakukan pendampingan bagi pejabat penilai yang belum memahami cara menjalankan sistem penilaian

kinerja. Proses penilaian kinerja dapat dikatakan berhasil apabila 90 % lembar penilaian kinerja diisi dengan benar dengan sedikit pertanyaan tentang pengisian dari pejabat penilai kepada Urusan Kepegawaian.

Evaluasi terhadap hasil penilaian kinerja akan dilakukan setelah data penilaian kinerja seluruh pegawai terkumpul. Evaluasi terhadap hasil penilaian kinerja akan dikategorikan berdasarkan total skor kedalam lima interval nilai kategori kinerja, yaitu:

1. Perlu Mendapat Perhatian Khusus
2. Perlu Mendapat Perhatian
3. Potensi Masih Perlu Dikembangkan
4. Memuaskan
5. Menjadi Teladan

Masing-masing skor total penilaian kinerja pegawai diklasifikasikan kedalam lima interval kategori kinerja di atas. Evaluasi terhadap hasil penilaian kinerja dilakukan dengan cara melakukan perbandingan beberapa pegawai dalam satu unit kerja yang kinerjanya secara nyata berbeda apakah hasil penilaian kinerjanya juga masuk dalam kategori berbeda. Apabila kinerja secara nyata sesuai dengan hasil penilaian kinerja maka dapat dikatakan hasil penilaian kinerja benar-benar dapat mencerminkan kondisi kinerja pegawai yang sebenarnya.

3.6. Persoalan yang Mungkin Timbul

Persoalan-persoalan yang mungkin timbul pada waktu pelaksanaan intervensi beserta langkah-langkah antisipasinya dapat dilihat pada tabel 3.4. di bawah ini.

Tabel 3.4.
Persoalan yang Mungkin Timbul dan Langkah Antisipasi

KEGIATAN	PERSOALAN YANG MUNGKIN TIMBUL	LANGKAH ANTISIPASI
Menetapkan standar dari tiap-tiap jabatan beserta aspek yang dinilai	<p>Ketakutan menentukan standar dari tiap-tiap jabatan</p> <p>Pada proses wawancara pegawai sulit untuk mengidentifikasi faktor yang berpengaruh pada kinerjanya</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Secara bersama-sama dengan pihak manajemen menganalisa jabatan berdasarkan uraian tugas dari masing-masing jabatan. Dengan demikian akan diketahui faktor apa saja yang berpengaruh atau memegang peranan penting dalam kesuksesan seseorang menjalankan tugasnya - Apabila dengan wawancara pegawai kesulitan mengidentifikasi faktor maka penggalian faktor dapat dilakukan dengan FGD
Sosialisasi penilaian kinerja	<ul style="list-style-type: none"> - Ketidakpercayaan pegawai terhadap sistem penilaian kinerja - Menawar agar sistem penilaian kinerja tidak diberlakukan pada saat ini 	<ul style="list-style-type: none"> - Menunjukkan kelebihan-kelebihan sistem penilaian kinerja yang baru dibandingkan sistem yang lama - Menjelaskan bahwa ada proses uji coba terhadap sistem penilaian kinerja yang baru tersebut
Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> - Ketakutan atasan untuk menilai bawahannya - Bawahan yang merasa 	<ul style="list-style-type: none"> - Mendesain sistem penilaian kinerja dengan prosedur dan

KEGIATAN	PERSOALAN YANG MUNGKIN TIMBUL	LANGKAH ANTISIPASI
	<p>tidak puas terhadap penilaian kinerja oleh atasan langsungnya</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kemungkinan terjadinya bias cukup tinggi 	<p>aspek yang terukur dengan jelas beserta indikator setiap rating skala</p> <ul style="list-style-type: none"> - Membuat panduan penilaian kinerja yang detil dan mudah dipahami - Menyediakan <i>space</i> dalam lembar penilaian kinerja untuk memberikan kesempatan bagi karyawan yang merasa tidak puas dengan penilaian atasannya untuk memberikan tanggapan terhadap penilaian atas kinerjanya - Memberikan pelatihan pelaksanaan sistem penilaian kinerja pada pejabat struktural yang akan menilai bawahannya

BAB IV

HASIL INTERVENSI

Intervensi terhadap metode penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya ini belum ada hasilnya karena sampai saat ini belum bisa mulai dilakukan. Pelaksanaan intervensi masih menunggu kesepakatan dari pihak manajemen, terutama Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Persoalan yang terjadi di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya mengenai sistem penilaian kinerja akan berusaha diselesaikan dengan intervensi berupa merancang ulang sistem penilaian kinerja. Ada enam alternatif metode penilaian kinerja yang bisa dipertimbangkan, yaitu: *written essays*, *critical incidents*, *graphic rating scales*, *behaviourally anchored rating scales (BARS)*, *multiperson comparison*, *managemen by objectives (MBO)*. Enam alternatif tersebut dianalisis berdasarkan kesesuaian dengan tujuan penilaian kinerja yang hendak dicapai oleh manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya serta kesesuaian dengan kondisi internal di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya yang dalam hal ini adalah kemampuan sumber daya manusianya untuk menjalankan metode yang hendak dipergunakan.

Berdasarkan dua pertimbangan pemilihan alternatif intervensi di atas, pada akhirnya dipilih metode *graphic rating scales (GRS)* karena metode ini dianggap mampu mencapai tujuan yang diharapkan oleh manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya. Pertimbangan kedua, metode *graphic rating scales (GRS)* adalah metode yang paling mudah penggunaannya mengingat tingkat pendidikan sumber daya manusia di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya hingga tahun 2003 sebagian besar masih didominasi tingkat pendidikan SLTA (57,2%), SLTP (14,3%) dan SD (19,7%).

Intervensi terhadap sistem penilaian kinerja di Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya ini belum bisa mulai dijalankan karena menunggu kesepakatan dari pihak manajemen, terutama Direktur Utama Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya.

5.2. Saran

Sebelum intervensi ini dilaksanakan, ada beberapa hal yang perlu dilakukan oleh pihak manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya.

1. Membangun komunikasi yang baik antar pihak manajemen dan pegawai untuk menumbuhkan rasa saling percaya.
2. Membuat kesepakatan di jajaran manajemen terlebih dahulu mengenai rancangan intervensi beserta metodenya.
3. Merumuskan tujuan penilaian kinerja secara tertulis dan harus disepakati bersama antara pihak manajemen dengan pegawai agar tidak terjadi konflik dikemudian hari.
4. Melakukan sosialisasi awal pada pegawai mengenai rencana penyusunan penilaian kinerja yang baru, bagaimana prosesnya, apa manfaatnya, sehingga tercipta kerjasama yang baik antara pihak manajemen dan pegawai.
5. Pihak manajemen mempersiapkan beberapa wakil dari pegawai dan Urusan Kepegawaian sebagai Agen Perubahan sekaligus sebagai *counterpart* dalam penyusunan penilaian kinerja yang baru.
6. Sementara ini pihak manajemen tidak mengambil kebijakan yang sekiranya merugikan pegawai mengenai hasil penilaian kinerja sebelumnya

Satu hal yang tidak kalah pentingnya adalah meskipun penilaian kinerja itu baik untuk meningkatkan kinerja, namun sebenarnya yang paling baik bagi organisasi untuk meningkatkan kinerjanya adalah dengan melakukan perencanaan kinerja yang baik dan melakukan komunikasi tentang pentingnya mempunyai kinerja yang baik daripada melakukan pemeriksaan rutin setiap tahun. Mencegah masalah kinerja jauh lebih baik dalam segala hal daripada mengevaluasinya setelah muncul masalah kinerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, *Appraisal Methods Essay Method*, <http://www.performance-appraisal.com/essay.htm>, Diakses Pada Hari Senin, 1 Agustus 2005 Jam 09.40 WIB.
- Anonim, *Appraisal Methods Rating Scales*, <http://www.performance-appraisal.com/ratings.htm>, Diakses Pada Hari Senin, 1 Agustus 2005 Jam 09.30 WIB.
- Anonim, *Appraisal Methods Results Method (MBO Method)*, <http://www.performance-appraisal.com/results.htm>. Diakses Pada Hari Senin, 1 Agustus 2005 Jam 09.50 WIB.
- Anonim, *Data Pegawai Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya*, <http://www.pdam-sby.go.id>, Diakses Pada Hari Senin, 11 Juli 2005 Jam 10.20 WIB.
- Anonim, *Form Penilaian Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya*, 2004, Tidak Dipublikasikan
- Anonim, *Form Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil (DP3)*, Tidak Dipublikasikan.
- Anonim, *Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil*.
- Anonim, *Performance Appraisal*, <http://www.sbea.mtu.edu/smgoltz/Ba4770/PerformanceApp.doc> Diakses Hari Selasa, 9 Agustus 2005 Jam 08.40 WIB.

- Kenkel, Phil., Holcomb, Rodney., *Designing and Conducting Performance Appraisals*, <http://pearl.agcomm.okstate.edu/agecon/resource/wf912.htm>, Diakses Hari Selasa, 9 Agustus 2005 Jam 08.25 WIB.
- Kreitner, Robert., Kinicki, Angelo., 2000, *Organizational Behavior*, 5th Edition, Mc Graw Hill, New York.
- Mejia, Luis R Gomez., Balkin, David B., Cardy, Robert L., 2004, *Managing Human Resource*, 4th Edition, Pentice Hall, New Jersey.
- Mondy, R. Wayne., Noe, M. Robert, 1993, *Human Resource Management*, 5th Edition, Allyn and Bacon, USA.
- Prastiwi, Ida Asri, 2005, *Hubungan Antara Profil Nilai Personal dengan Resistance to Change pada Manajer Madya dan Manajer Lini Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya*, Skripsi Fakultas Psikologi Unair, Tidak Dipublikasikan.
- Siagian, P. Sondang, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara, Jakarta.
- Simon, Kerri, 2000, *The Cause and Effect Diagram (a.k.a. Fishbone)*, <http://www.isixsigma.com/library/content/t000827.asp> Diakses Pada Hari Sabtu, 16 Juli 2005 Jam 11.48 WIB.
- Utomo, Tri Widodo W, *Evaluasi Terhadap Sistem Penilaian Prestasi Kerja Menurut Sistem DP3*, http://www.geocities.com/mas_tri/sistemDP3.pdf, Diakses Pada Hari Kamis 17 Februari 2005 Jam 16.30 WIB.
- Werther, William B., Jr and Keith Davis, 1996, *Human Resources and Personnel Management*, McGraw-Hill.Inc, USA.



LAMPIRAN



LAMPIRAN I

FORMAT PENILAIAN KINERJA PEGAWAI PDAM KOTA SURABAYA VERSI MANAJEMEN



RAHASIA

LEMBAR A1 (KABAG)
PENILAIAN KINERJA UNTUK KABAG/KAUR

Tujuan dari penilaian kinerja ini adalah menyediakan suatu catatan tertulis bagi pegawai dan atasannya yang berkaitan dengan pekerjaan dan kinerjanya selama ini. Atasan diminta untuk jujur, terbuka dan apa adanya dalam mengevaluasi demi kemajuan bawahannya dan untuk keakuratan catatan penilaian ini. Penilaian ini akan menjadi bagian dari arsip pegawai yang bersangkutan.

I. IDENTITAS

Nama : _____

Jabatan : _____

Bagian : _____

Usia : _____

Pendidikan Terakhir : _____

Tanggal Evaluasi : / /200

Nama Penilai : _____

Jabatan Penilai : _____

II. PETUNJUK PENILAIAN

Dalam Format Penilaian Kinerja ini terdapat Aspek-aspek penilaian yang masing-masing aspek terdiri dari 5 (lima) indikator perilaku. Setiap indikator dinilai dengan menggunakan 5 (lima) skala, yaitu :

- Nilai 1** : perilaku tersebut **hampir tidak pernah** dilakukan atau ditunjukkan oleh pegawai yang dinilai. Perilaku tersebut hanya ditunjukkan pada situasi yang luar biasa
- Nilai 2** : perilaku tersebut **jarang** dilakukan atau ditunjukkan oleh pegawai yang dinilai. Perilaku tersebut hanya ditunjukkan pada situasi-situasi tertentu
- Nilai 3** : perilaku tersebut **kadang-kadang** dilakukan atau ditunjukkan oleh pegawai yang dinilai. Perilaku tersebut dilakukan tetapi tidak secara konsisten
- Nilai 4** : perilaku tersebut **sering** dilakukan atau ditunjukkan oleh pegawai yang dinilai. Perilaku tersebut biasa dilakukan pada berbagai situasi dan tugas kerja
- Nilai 5** : perilaku tersebut **selalu** dilakukan atau ditunjukkan oleh pegawai yang dinilai. Perilaku tersebut selalu dilakukan pada segala situasi dan tugas kerja secara konsisten

Untuk memberikan penilaian, berilah tanda centang (✓) pada kolom indikator yang sesuai dengan kenyataan yang terjadi.



RAHASIA

III. ASPEK PENILAIAN

BERPIKIR ANALISA SINTESA

Kemampuan memahami suatu situasi dengan merinci menjadi beberapa bagian dan menemukan hubungan sebab-akibat antar bagian tersebut serta merangkum informasi yang diperoleh sehingga dapat memahami permasalahan secara menyeluruh

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Memahami permasalahan secara menyeluruh, terutama yang berkaitan dengan tugas-tugasnya.					
2	Mengevaluasi secara akurat permasalahan-permasalahan yang dihadapi					
3	Mengidentifikasi dan menyelesaikan penyebab-penyebab terjadinya konflik atau pertentangan					
4	Melihat dari berbagai sudut pandang dalam menyelesaikan suatu masalah					
5	Mengidentifikasi hubungan sebab-akibat, dari suatu permasalahan					

INTEGRITAS

Kemampuan untuk mempertimbangkan terlebih dahulu akibat-akibat yang mungkin ditimbulkan karena suatu tindakan yang akan dilakukannya

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Membuat perhitungan yang matang dari setiap tindakan yang dilakukan					
2	Mempertimbangkan kepentingan orang lain dalam bertindak					
3	Mendiskusikan dampak-dampak dari setiap tindakan yang dilakukan					
4	Menghindari tindakan-tindakan yang dapat menimbulkan kerugian bagi organisasi					
5	Mengantisipasi akibat-akibat yang mungkin timbul akibat perbuatannya					

INISIATIF

Kemampuan mengambil tindakan secara mandiri yang dapat meningkatkan hasil dari suatu pekerjaan; dan menghindari permasalahan; atau membuat kesempatan-kesempatan baru

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Segara mengerjakan suatu tugas tanpa menunggu perintah					
2	Tanggap terhadap permasalahan-permasalahan yang terjadi di bagiannya					
3	Memberikan saran-saran yang dapat dikerjakan untuk pengembangan organisasi					



RAHASIA

INISIATIF

Kemampuan mengambil tindakan secara mandiri yang dapat meningkatkan hasil dari suatu pekerjaan; dan menghindari permasalahan; atau membuat kesempatan-kesempatan baru

No	Indikator	1	2	3	4	5
4	Gigih dan ulet dalam mencari penyelesaian-penyelesaian baru ketika menghadapi permasalahan					
5	Aktif mencari cara agar dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik					

BEKERJA KERAS

Kemauan menunjukkan usaha dan komitmen yang tinggi pada suatu tugas serta mampu menunjukkan perilaku yang bertanggung jawab

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Berusaha semaksimal mungkin untuk menyelesaikan setiap pekerjaan					
2	Menyelesaikan setiap pekerjaan sesuai standar perusahaan					
3	Proaktif dan ulet dalam mencapai target					
4	Bersedia meluangkan waktu untuk menyelesaikan tugas hingga tuntas					
5	Tidak mudah putus asa dalam menyelesaikan tugas yang menantang					

ORIENTASI PADA PRESTASI

Kemauan bekerja keras dan terfokus sehingga dapat mencapai kinerja yang terbaik

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Memiliki kemauan belajar untuk meningkatkan kemampuannya					
2	Fokus pada tujuan dari tugas yang dilakukan					
3	Bertanggung jawab pada kebutuhan pribadinya untuk belajar dan mengembangkan diri					
4	Mau bertanya bila mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugas					
5	Memiliki ambisi untuk mencapai hasil kerja yang terbaik					

FLEKSIBILITAS

Kemampuan beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai situasi, baik secara individu maupun kelompok

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Mudah menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja baru					



RAHASIA

FLEKSIBILITAS

Kemampuan beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai situasi, baik secara individu maupun kelompok

No	Indikator	1	2	3	4	5
2	Cepat menguasai tugas-tugas baru					
3	Dapat menyelesaikan tugas dengan baik meskipun berada dalam situasi yang sulit					
4	Menggunakan pengalamannya untuk menyelesaikan permasalahan dari satu situasi ke situasi yang lain					
5	Cepat menyesuaikan diri bila situasi kerja berubah					

PERCAYA DIRI

Keyakinan atas kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan tugas yang menantang

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Mandiri dalam menyelesaikan tugas					
2	Berani menangani permasalahan-permasalahan yang terjadi					
3	Berani mengungkapkan pendapat yang berbeda dengan orang lain untuk menyelesaikan suatu masalah					
4	Berani mempertanggungjawabkan kesalahan yang telah dilakukannya					
5	Yakin dan tidak ragu-ragu ketika menghadapi tantangan					

PENGENDALIAN DIRI

Kemampuan menjaga emosi agar tidak bertindak negatif ketika dihadapkan pada sikap yang berlawanan dengan dirinya

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Tetap bersikap rasional bila menghadapi situasi-situasi yang penuh konflik					
2	Tetap tenang dalam menghadapi situasi yang sulit atau tidak menentu					
3	Menghadapi orang yang bersikap emosional tanpa ikut terpengaruh					
4	Menyeimbangkan antara perasaan dengan logika dalam menghadapi permasalahan					
5	Tidak memaksakan pendapatnya kepada orang lain					



RAHASIA

PEMAHAMAN TERHADAP ORANG LAIN

Kemauan mendengarkan dan memahami apa yang orang lain pikirkan/rasakan

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Memahami pikiran dan perasaan orang lain					
2	Memahami alasan-alasan tindakan orang lain					
3	Menghargai pandangan dan tindakan orang lain					
4	Memahami harapan orang lain terhadap dirinya					
5	Menerima saran, pandangan dan pendapat orang lain tentang dirinya					

ORIENTASI MELAYANI ORANG LAIN

Kemauan melayani orang lain dengan sebaik-baiknya

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Memiliki perhatian terhadap permasalahan orang lain					
2	Peka terhadap kebutuhan orang lain					
3	Bersedia meluangkan waktu untuk membantu orang lain					
4	Bersedia memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan orang lain					
5	Menindaklanjuti keluhan dan permintaan orang lain berkaitan dengan tugas-tugasnya					

KERJASAMA

Kemampuan bekerja bersama dalam kelompok untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Berperan secara aktif untuk kesuksesan program kerja bagiannya					
2	Berpartisipasi aktif bersama anggota tim untuk menyelesaikan tugas					
3	Melibatkan orang lain untuk memberikan kontribusi dalam perencanaan dan pengorganisasian tugas tim					
4	Melakukan tindakan-tindakan yang dapat mendorong terciptanya iklim kerjasama tim					
5	Bersama anggota tim menetapkan strategi untuk mencapai tujuan organisasi					



RAHASIA

KETERAMPILAN MENJALIN HUBUNGAN INTERPERSONAL

Kemampuan menjaga hubungan baik dengan orang lain; menunjukkan keramahan, empati, dan perhatian serta mampu menangani individu yang bertindak berlawanan; memiliki kemampuan untuk berhubungan dengan orang yang memiliki berbagai latarbelakang

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Menjaga hubungan positif dengan orang lain					
2	Bersedia mendengarkan orang lain secara efektif					
3	Bersikap ramah dan sopan dalam menghadapi orang lain					
4	Bersedia memberi bantuan kepada orang lain yang membutuhkan sesuai dengan kemampuannya					
5	Dapat bergaul dengan orang-orang dari berbagai latar belakang					

KEMAMPUAN KOMUNIKASI

Kemampuan memberikan dan menerima informasi baik lisan maupun tulisan secara jelas dan efektif

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Memberikan informasi-informasi yang diperlukan oleh orang lain baik secara lisan maupun tulisan					
2	Menyampaikan idenya secara jelas kepada orang lain					
3	Menyampaikan informasi yang kompleks secara singkat dan jelas					
4	Mendengarkan secara aktif, bertanya, mengklarifikasikan inti dan menyatakan kembali pernyataan orang lain untuk memperoleh pemahaman yang tepat					
5	Cepat memahami instruksi dan petunjuk kerja					

KEMAMPUAN PERSUASI

Kemampuan mempengaruhi orang lain agar orang lain mendukung apa yang ia rencanakan

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Menciptakan berbagai strategi untuk mempengaruhi orang lain					
2	Meyakinkan orang lain mengenai rencana-rencana yang telah disusun					
3	Menggunakan alasan-alasan yang logis untuk meyakinkan idenya kepada orang lain					
4	Membuat orang lain mengikuti saran-sarannya					
5	Mudah mendapat dukungan dari orang lain untuk melaksanakan rencananya					



RAHASIA

KEMAMPUAN NEGOSIASI

Kemampuan meyakinkan orang lain agar menerima saran-sarannya, mau bekerjasama ataupun mengubah perilaku mereka untuk memperoleh solusi yang dapat diterima dan saling menguntungkan

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Berusaha mencapai kesepakatan dengan orang lain					
2	Berkompromi untuk mencapai keuntungan bersama					
3	Mencari jalan tengah ketika terjadi perbedaan pendapat dengan orang lain					
4	Berdiskusi dengan orang lain untuk menetapkan solusi yang tepat atas suatu permasalahan					
5	Bertukar pikiran dengan orang lain untuk mengambil keputusan yang disetujui oleh semua pihak					

KEMAMPUAN MANAJERIAL

memiliki kemampuan merencanakan, mendistribusikan, memonitor, mengevaluasi dan memberikan umpan balik terhadap pekerjaan yang ditugaskan kepada bawahan

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Memberikan penghargaan terhadap tugas-tugas yang telah mencapai standar yang tinggi					
2	Menegur bila bawahan kinerjanya kurang memenuhi standar yang ditentukan					
3	Membuat prioritas dan jadwal kerja sehingga dapat menggunakan waktu dan sumber daya dengan sebaik-baiknya					
4	Memonitor kualitas dan kemajuan pekerjaan berdasarkan rencana yang dibuat					
5	Memberikan petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan					

KEPEMIMPINAN

Memiliki kemampuan mengarahkan dan memotivasi anggota tim kerja

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Berperan sebagai pemimpin dalam bertindak dan mengambil keputusan					
2	Menjadi pelopor untuk melaksanakan suatu kegiatan dalam tim kerjanya					
3	Memberikan contoh atau petunjuk pelaksanaan tugas kepada bawahan					
4	Memberikan pengarahan, dorongan dan motivasi kepada anggota tim kerjanya untuk mencapai kinerja tim yang optimal					



Perusahaan Danrah Air Minum
SURYA SEMBADA
 Kota Surabaya

RAHASIA

KEPEMIMPINAN

Memiliki kemampuan mengarahkan dan memotivasi anggota tim kerja

No	Indikator	1	2	3	4	5
5	Menggunakan wewenang dan kekuasaannya secara jujur dan adil					

MENGEMBANGKAN ORANG LAIN

Memiliki kemauan mendorong atau mengajarkan pengetahuannya kepada orang lain agar mereka mampu berkembang

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Mendukung dan menstimulasi bawahan untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya					
2	Mengevaluasi dan mengembangkan kemampuan bawahan dalam melaksanakan tugas-tugas mereka					
3	Memberikan umpan balik untuk meningkatkan kinerja bawahan di masa yang akan datang					
4	Menciptakan kesempatan bagi bawahan untuk belajar dan berkembang					
5	Mengajarkan kemampuan dan pengetahuan yang dimilikinya kepada orang lain					

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Kemampuan menentukan sebuah pilihan dari alternatif-alternatif yang ada untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi dan untuk meningkatkan kinerja di bagiannya

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Membuat keputusan yang tepat dalam menangani masalah-masalah rutin					
2	Menganalisa keputusan sebelum menentukan pilihan					
3	Bertanggung jawab terhadap keputusan yang diambil					
4	Membuat berbagai alternatif penyelesaian masalah sebelum mengambil keputusan					
5	Berani memutuskan dalam situasi yang tidak menentu atau berdasarkan pada informasi yang terbatas					

KOMITMEN ORGANISASI

Kemampuan dan kemauan menyesuaikan perilakunya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Mematuhi aturan disiplin pegawai yang berlaku di perusahaan					
2	Melaksanakan semua tugas sesuai dengan Tugas Pokok dan Fungsi jabatannya					



Perusahaan Daerah Air Minum
SURYA SEMBADA
 Kota Surabaya

RAHASIA

KOMITMEN ORGANISASI

Kemampuan dan kemauan menyesuaikan perilakunya dengan nilai-nilai, aturan-aturan dan tujuan organisasi

No	Indikator	1	2	3	4	5
3	Bekerja sesuai dengan sistem dan prosedur yang ditetapkan perusahaan					
4	Melaksanakan perintah atasan dengan segera					
5	Mengembangkan kemampuan dirinya untuk mendukung peningkatan kinerja di bagiannya					

KOMPETENSI TEKNIS

Pengetahuan tentang bagaimana agar dapat melakukan suatu pekerjaan yang mengacu pada pengetahuan khusus yang diperoleh melalui pelatihan atau melalui pengalaman kerja

No	Indikator	1	2	3	4	5
1	Menguasai alur kerja di bagiannya					
2	Menyelesaikan setiap persoalan yang terjadi dalam pelaksanaan tugasnya dengan baik					
3	Terampil mengoperasikan program-program komputer yang dibutuhkan di bagiannya					
4	Memahami cara kerja peralatan-peralatan yang dipergunakan dalam melaksanakan tugas di bagiannya					
5	Mahir mengoperasikan peralatan-peralatan kerja yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas-tugas					



Perusahaan Daerah Air Minum
SURYA SEMBADA
Kota Surabaya

RAHASIA

Komentar Umum Penilai atas Perilaku Kerja:

Saran Pelatihan dan Pengembangan:

Komentar Umum Bawahan yang Dinilai Terhadap Hasil Penilaian:



Penilai,

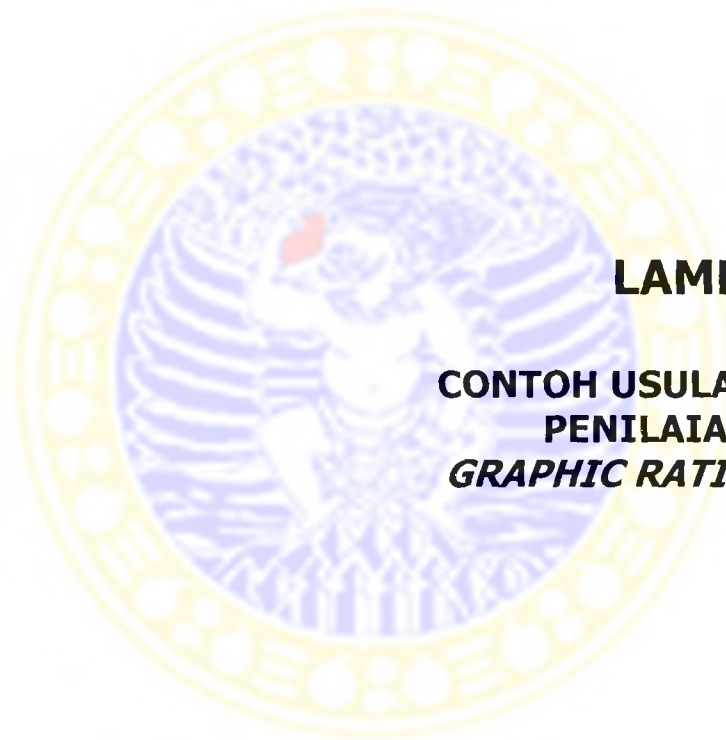
Pegawai yang dinilai,

(_____)
NPD

(_____)
NPD

Atasan Langsung Penilai,

(_____)
NPD



LAMPIRAN II

CONTOH USULAN FORMAT PENILAIAN KINERJA *GRAPHIC RATING SCALES*

CONTOH RANCANGAN FORMAT PENILAIAN KINERJA

KEPEMIMPINAN/KEMAMPUAN MEMIMPIN/TEAM LEADERSHIP (TL.)

Keinginan untuk mengambil peran sebagai pemimpin kelompok, berminat untuk mengarahkan orang lain (tingkah laku ini tidak hanya ditemukan pada seseorang yang menduduki suatu jabatan dalam organisasi, tetapi dapat juga ditemukan pada orang-orang yang terlibat dalam suatu organisasi)

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
1	Menyampaikan informasi dan memberikan kejelasan tentang sasaran kelompok dan bagaimana kontribusi setiap peran anggota dalam mencapai sasaran tersebut.
2	Meningkatkan efektivitas kelompok , menggunakan strategi yang kompleks untuk meningkatkan moral dan produktifitas kelompok (misalnya: keputusan untuk merekrut dan memberhentikan, penugasan tim, melatih, dll)
3	Mempedulikan kelompok , melindungi kelompok dan reputasinya terhadap organisasi yang lebih besar atau masyarakat, memenuhi kebutuhan dan memberikan informasi kepada anggota kelompok. Memastikan kebutuhan-kebutuhan praktis kelompok terpenuhi.
4	Menempatkan diri sebagai pemimpin , memastikan bahwa orang lain mengikuti misi, tujuan, agenda, iklim, cara kerja dan kebijakan pimpinan. Memberikan contoh yang baik, sebagai pemimpin yang memiliki kredibilitas, memastikan bahwa tugas kelompok tercapai.
5	Mengkomunikasikan visi , memiliki kharisma untuk mengkomunikasikan visi yang dapat membangkitkan semangat dan komitmen terhadap misi kelompok (kasus ini sangat jarang dan biasanya baru dapat disimpulkan dari sejumlah aktifitas bukan pernyataan langsung)

BERPIKIR ANALITIS/KEMAMPUAN BERPIKIR ANALYTICAL THINKING (AT)

Kemampuan untuk memahami situasi/masalah secara sistematis menguraikan situasi tersebut menjadi bagian-bagian yang lebih rinci (faktor-faktor penyebab) atau menelusuri keterkaitan dari suatu situasi secara bertahap dan sederhana.

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
1	Tidak Dilakukan , hanya melaksanakan segala sesuatu yang datang, bereaksi atau mananggapi kebutuhan dan melakukan yang ada saat ini, pekerjaan telah diatur orang lain

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
2	Menguraikan masalah/situasi menjadi rincian tugas/kegiatan yang lebih sederhana tanpa urutan skala prioritas
3	Melihat hubungan mendasar , menganalisa hubungan antara beberapa bagian kecil dan beberapa masalah/situasi. Membuat hubungan sebab-akibat (kausal) yang sederhana, misal A menyebabkan B, mengkaji keuntungan dan keinginan setiap alternatif keputusan, sehingga dapat membuat skala prioritas berdasarkan tingkat kepentingannya.
4	Melihat beberapa hubungan , memecahkan suatu masalah/situasi yang kompleks secara sistematis menjadi beberapa bagian, sehingga mudah dikelola. Mampu mengenali penyebab dari suatu kejadian atau beberapa dari suatu konsekuensi. Mampu mengantisipasi hambatan dan selalu berpikir beberapa langkah kedepan.
5	Membuat rencana atau analisis yang sangat kompleks , secara sistematis menguraikan masalah atau proses multidimensi (banyak sisi pandang yang harus dipertimbangkan menggunakan beberapa teknik analisis untuk mengidentifikasi dan memberikan bobot untuk setiap solusi sehingga hubungan kausal yang terjadi mengarah pada berbagai alternatif solusi.

KOMUNIKASI/IMPACT INFLUENCE (Imp)

Dorongan untuk mempengaruhi, meyakinkan, dan memperoleh dukungan dari orang lain dengan cara (1) memperlihatkan sikap membujuk/meyakinkan, (2) mempengaruhi dan membuat orang lain terkesan, (3) menimbulkan dampak terhadap orang lain sehingga tercapai suatu komitmen dan keuntungan yang mutual bagi unit kerjanya.

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
1	Menyatakan niat namun tidak melaksanakan tindakan khusus , berniat mendapatkan dampak atau pengaruh yang spesifik, menunjukkan perhatian terhadap reputasi, status dan penampilan.
2	Melakukan suatu tindakan untuk mempengaruhi dan meyakinkan mempengaruhi orang lain tanpa berusaha menyesuaikan diri terhadap tingkat dan minat pendengar, Mempengaruhi secara persuasif melalui suatu diskusi dan presentasi
3	Memperhitungkan dampak dari tindakan dramatik yang aman dan terencana untuk menimbulkan kesan tertentu serta mengantisipasi dan siap menghadapi reaksi orang lain. Berperilaku sesuai keinginan orang lain

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
4	Melakukan dua atau tiga tindakan untuk mempengaruhi langsung atau tidak langsung , menggunakan ahli/konsultan/pihak lain dimana setiap langkah diadaptasikan pada minat orang lain/menarik minat hadirin
5	Menggunakan strategi yang kompleks untuk mempengaruhi , disesuaikan dengan situasi menggunakan pemahaman mendalam atau manuver politis serta interaksi kelompok untuk mencapai tujuan dan arah agenda yang spesifik.

4. KEMAMPUAN MANAJERIAL/*PLANNING* dan *ORGANIZING* (PO)

Kemampuan membuat perencanaan, serangkaian tindakan secara sistematis dan terorganisir dan pengelolaan tindakan untuk mencapai tujuan

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
1	Bertindak tanpa ada rencana yang matang , hanya berdasarkan instruksi atasan dan rekomendasi pada saat menghadapi situasi atau masalah
2	Bertindak sesuai jadwal yang ditetapkan
3	Mampu membuat perencanaan jangka pendek , namun belum terintegrasi dengan unit kerja lain, berdasarkan koordinasi sesaat dan secara taktis dapat mengatasi masalah, mampu menyusun titik kritis dan memahami indikator keberhasilan.
4	Mampu membuat perencanaan jangka pendek, yang sifatnya sudah terintegrasi dengan unit kerja lain , mampu menyusun tindakan antisipatif dalam mencapai tujuan (<i>contingency plan</i>)
5	Mampu membuat perencanaan jangka panjang yang terintegrasi antar departemen , mampu menurunkan perencanaan pencapaian tujuan perusahaan secara rinci dalam bentuk tugas, jadwal dan anggaran

PEMECAHAN MASALAH/KEMAMPUAN BERPIKIR KONSEPTUAL /*CONCEPTUAL THINKING* (CT)

Kemampuan memahami situasi dengan cara menempatkannya, sebagai satu kesatuan. Mencakup kemampuan mengidentifikasi pola keterkaitan antar masalah yang terselubung, mengidentifikasi kunci permasalahan dalam situasi yang kompleks, dengan menggunakan kreativitas, pemikiran konseptual atau induktif terhadap konsep yang ada atau dalam mendefinisikan konsep baru.

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
1	Menggunakan aturan dasar dan berpikir secara konkrit/nyata , melihat kemiripan permasalahan sekarang dan masa lalu

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
2	Mengenali dan menerapkan pola yang kompleks , melihat pentingnya perbedaan antara situasi sekarang dan sebelumnya, analisis portofolio menerapkan pengetahuan dan pengalaman dan mengidentifikasi konsep/metode yang tepat.
3	Menyederhanakan kompleksitas dan menciptakan konsep baru , menyatakan ide, isu dan pengamatan menjadi konsep tunggal uraian yang jelas serta mengidentifikasi masalah yang tidak jelas bagi orang lain dan belum pernah dipelajari sebelumnya.
4	Menciptakan konsep baru untuk masalah yang kompleks. Memformulasikan uraian yang kompleks menguji berbagai konsep dan hipotesis mengidentifikasi kejelasan hubungan dari berbagai data kompleks yang berasal dari bidang yang tidak saling terkait
5	Menciptakan model baru , atau teori baru yang menjelaskan situasi atau permasalahan baru yang kompleks dan menyatakan data yang terpisah.

ORIENTASI PADA PENCAPAIAN/*ACHIEVEMENT ORIENTATION (ACH)*

Kepedulian melakukan pekerjaan secara benar dan standar yang sempurna didasari oleh perbaikan terus menerus (*improvement*) hasil yang objektif (*result oriented*), lebih baik dan belum pernah dilakukan orang lain (*competitiveness dan inovation*), dengan optimalisasi sumber daya dan segala tantangan resikonya

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
1	Berkeinginan bekerja dengan baik , menunjukkan keseriusan hanya pada tugasnya belum menyadari arti penting bekerja mengejar target
2	Bekerja untuk memenuhi standar orang , Memperbaiki metode kerja untuk meningkatkan kinerja dengan lebih cepat dan biaya rendah serta meningkatkan pelayanan kepada proses selanjutnya.
3	Menetapkan tolok ukur dan meningkatkan kinerja yang ditetapkan perusahaan meliputi budget, kualitas, target sales dan secara kreatif membuat metode spesifik untuk mengukur efisiensi biaya, <i>wise, reject</i> produk dan target waktu
4	Menetapkan sasaran/target yang menantang/sulit dicapai tapi realistis, menentukan target melebihi yang ditentukan perusahaan
5	Mengambil resiko bisnis yang diperhitungkan Melakukan uji coba melalui perhitungan yang kalkulasi (uji kelayakan). membuat ukuran keberhasilan sehingga memberi dampak yang menguntungkan dan fokus pada kegiatan yang berpotensi mendatangkan profit besar bagi perusahaan.

INTEGRITAS/INTEGRITY (Integ)

Bertindak konsisten sesuai nilai-nilai kebijakan organisasi serta kode etik profesi, walaupun dalam keadaan sulit untuk melakukan, dengan kata lain “bersatunya kata dengan perbuatan” dalam setiap saat dapat mengkomunikasikan maksud, ide dan perasaan secara terbuka jujur dan langsung

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
1	Memahami nilai-nilai dan kebijakan organisasi.
2	Mengikuti aturan dan nilai-nilai perusahaan serta Jujur dalam mengelola sumber daya dalam lingkup tanggung jawabnya serta memastikan apa yang dilakukan tidak melanggar aturan perusahaan.
3	Melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai dan keyakinan berbicara jujur apa adanya dalam berhubungan dengan pelanggan
4	Bertindak berdasarkan nilai moral walaupun sulit secara terbuka mengakui kesalahan, berterus terang walaupun menyinggung dan berakibat buruk sehingga merusak hubungan baik
5	Menegakkan nilai moral , mengambil tindakan atas perilaku orang lain yang tidak etis dan kesalahan team kerja/Organisasinya meskipun ada resiko untuk diri sendiri dan organisasinya bersedia mengundurkan diri demi menegakkan nilai-nilai dan prinsip.

INISIATIF/INITIATIVE (Int)

Dorongan melakukan sesuatu yang lebih dari tuntutan pekerjaan tanpa menunggu perintah bekerja tuntas proaktif, koordinatif, *high effort*, menghindari timbulnya masalah baru dan menciptakan peluang baru.

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
1	Menunjukkan usaha yang konsisten , mengatasi hambatan dan melakukan tindakan atas dasar peluang yang ada serta menyelesaikan secara tuntas tugasnya tanpa diminta
2	Kesiapan bertindak dalam menangani krisis. Bertindak dengan cepat dan tegas dalam menghadapi suatu krisis
3	Bertindak cepat dalam mengambil keputusan , menciptakan peluang atau meminimalkan masalah potensial dengan usaha khusus, yang akan dilakukan sampai 1-2 bulan ke depan
4	Bertindak sampai 1-2 tahun ke depan , mengantisipasi dan menyiapkan segala sesuatu untuk menghadapi masalah dan peluang - resiko yang mungkin timbul dan mengambil tindakan pencegahannya, serta melihat jauh sampai 12 bulan ke depan. Serta melihat peluang sampai 12 bulan mendatang dan mengambil tindakan proaktif untuk mewujudkannya

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
5	Bertindak dan berorientasi jangka panjang mengidentifikasi peluang dan resikonya serta melakukan berbagai pendekatan untuk mewujudkannya

FLEKSIBELITAS/FLEXIBILITY (Flex)

Kemampuan beradaptasi/menyesuaikan diri, bekerja secara efektif dalam situasi yang berbeda dengan berbagai individu dan kelompok serta kemampuan memahami dan menghargai perbedaan dan dengan mudah dapat menerima perubahan dalam organisasinya

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
1	Secara fleksibel menerapkan peraturan dan prosedur. Menyadari adanya tuntutan perubahan. Bersedia merubah diri sendiri dan memahami perbedaan pandangan orang lain
2	Menyesuaikan pada situasi dan kondisi yang ada Melakukan penyesuaian dan merubah perilaku terhadap situasi kerja yang ada
3	Melakukan berbagai pendekatan dalam menghadapi situasi dan kondisi kerja mengadaptasi taktik, situasi dari berbagai lingkungan
4	Menggunakan pendekatan multivariant sehingga dapat mempengaruhi dan membuat perubahan jangka pendek sebagai tanggapan atas kebutuhan perubahan organisasi
5	Mudah merubah dengan gaya pendekatan pada situasi kompleks dalam waktu cepat , serta dapat mempengaruhi dan meyakinkan lingkungan baru, membuat perubahan secara menyeluruh mengenai rencana, tujuan, sasaran di dalam dan di luar organisasi.

KERJASAMA/TEAMWORK dan COORDINATION (TWC)

Keinginan/dorongan untuk bekerjasama upaya kerja kolaboratif menjadi bagian dari suatu kelompok dalam pencapaian tujuan organisasi

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
1	Mau Bekerjasama , melaksanakan tugas yang menjadi bagiannya, secara eksplisit memahami perasaan anggota kelompok, menunjukkan rasa hormat terhadap opini dan gagasan-gagasan anggota kelompok lain
2	Berbagi seluruh informasi yang berguna , berbagi ketrampilan dan melibatkan diri dalam penetapan tujuan dan upaya-upaya pemecahan masalah di dalam kelompok organisasinya.

Tingkat Kemahiran	INDIKATOR PERILAKU
3	Berpartisipasi, mendukung keputusan team , membangun iklim terbuka dengan memberikan ungkapan positif terhadap konsekuensi positif serta mendorong memberikan komitmen terhadap kesepakatan demi tujuan organisasi.
4	Menyelesaikan Konflik/perselisihan secara <i>win-win solution</i> , persuasif dan asertif dan meminta pendapat/ide-ide untuk mengambil keputusan
5	Menjaga dinamika kelompok untuk kepentingan jangka panjang , membangun semangat dan kelangsungan hidup, menciptakan suasana bersahabat, etika dan moral yang baik sekalipun dalam tugas yang kompleks dan tenggat waktu yang ketat

