

# PERSEPSI KARYAWAN TERHADAP PENERAPAN SISTEM PENILAIAN KINERJA DI UNIVERSITAS TERBUKA

Ami Pujiwati ([ami@ut.ac.id](mailto:ami@ut.ac.id)), Heriyanni Mashithoh ([heriyanni@ut.ac.id](mailto:heriyanni@ut.ac.id))

Etik Ipda Riyani ([etik@ut.ac.id](mailto:etik@ut.ac.id))

Fakultas Ekonomi Universitas Terbuka

## Abstract

*Human resources ( HR ) is an important asset in an organization . Therefore , its presence must be maintained . One method that is used to maintain the human resource is the implementation of the performance appraisal system . This system is implemented by looking at the work of employees in the period of time tertentu. Penelitian aims to find out how much employee perceptions of performance appraisal system that UT apply . The method used in this research is descriptive qualitative and quantitative analysis . The samples used in the study of 253 respondents drawn from all employees in the UT Center . Based on the results of the analysis using frequency distribution , scale range , and Cartesian diagram obtained that employee perceptions of performance appraisal systems both UT . This is evidenced by the frequency distribution of grades exist at a value of 4 , a range of scales ranging from the value of 866-1020 which means that the respondent's perception of all variables on both the performance appraisal system . While based analysis using Cartesian diagram the bulk of employees' perceptions are in quadrant I, which means that there are many attributes or indicators that should be fixed to implement performance appraisal system in the future .*

**Key Words :** *perception, performance appraisal systems, frequency distribution, the range of the scale, the Cartesian diagram*

## Pendahuluan

Penilaian kinerja (PK) adalah suatu proses penilaian yang sistematis yang terarah dan terpadu dalam menilai keseluruhan unsur-unsur yang dimiliki oleh karyawan sebagai pekerja yang produktif. Penilaian ini bertujuan untuk menilai secara menyeluruh terhadap pelaksanaan pekerjaan serta perilaku kerja karyawan yang berada dalam organisasi untuk memastikan bahwa semua pekerjaan yang telah dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya dan apabila terjadi suatu kesalahan atau penyimpangan maka pekerjaan tersebut dapat segera diperbaiki dan ditindaklanjuti sesuai dengan peraturan. Penerapan sistem PK dalam suatu organisasi mempunyai arti penting. Hal ini dapat dilihat dengan jelas bahwa PK tidak sekedar menilai, mencari aspek dari pegawai atau karyawan tentang yang kurang atau lebih, tetapi lebih luas lagi yaitu

membantu pegawai atau karyawan untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh organisasi dan berorientasi pada pengembangan pegawai atau karyawan.

Keterkaitan antara sistem PK dan SDM yang ada dalam suatu organisasi sangatlah erat. Salahsatunya adalah dengan melihat pencapaian kinerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan dalam periode waktu tertentu. Jika pencapaian kinerja karyawan tinggi maka dapat dipastikan bahwa sistem PK yang dilaksanakan dalam organisasi baik, begitupun sebaliknya.

Universitas Terbuka (UT) merupakan institusi yang bergerak di bidang pendidikan yang menerapkan sistem pembelajaran terbuka dan jarak jauh. Dalam sepek terjangnya supaya tetap eksis di dunia bisnis, maka UT harus mempunyai SDM yang berkualitas dan handal. Upaya yang dilakukan untuk mempertahankan SDM tersebut adalah dengan menerapkan sistem PK. Dengan diterapkan sistem PK ini diharapkan produktivitas SDM lebih meningkat. Produktivitas kerja karyawan ini sangat diperlukan untuk mencapai visi, misi, tujuan, dan strategi yang telah ditetapkan.

Dalam upaya melakukan penyempurnaan penerapan sistem PK yang telah dan sedang diterapkan di UT untuk masa mendatang khususnya UT pusat maka perlu dilakukan evaluasi berupa masukan dan saran dari staf yang dinilai maupun penilai. Salah satu langkah yang akan dilakukan adalah dengan mengetahui persepsi karyawan sebagai obyek yang dinilai terhadap sistem tersebut. Tujuannya agar penerapan sistem PK dilakukan lebih baik dan transparan sehingga siapa pun yang dinilai dalam kinerjanya merasa dihargai atau puas dengan hasil yang ia peroleh. Berdasarkan latar belakang di atas, maka permasalahan penelitian sebagai berikut: sejauhmana karyawan mengetahui sistem PK dilihat dari segi pemahaman, pedoman PK, penilai, pengajuan keberatan, terencana, obyektif, dan umpan balik serta faktor-faktor yang perlu diperbaiki untuk menunjang sistem PK di masa yang akan datang?

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan tingkat persepsi karyawan tergapad sistem PK yang telah diterapkan di UT dilihat dari pemahaman, pedoman PK, penilaian, pengajuan keberatan, terencana, obyektif, dan umpan balik serta faktor-faktor yang perlu diperbaiki untuk menunjang sistem PK di masa yang akan datang.

## **Penilaian Kinerja**

Mangkunegara (2002) mengemukakan bahwa Penilaian kinerja (PK) merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Proses ini mencakup identifikasi standar kinerja yang terkait, mengukur kriteria, dan kemudian memberi umpan balik pada karyawan dan departemen SDM. Hal ini yang menjadi dasar bagi departemen SDM dalam pengambilan keputusan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002), Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informal tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkat karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Penilaian kinerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Dalam PK melibatkan komunikasi dua arah yaitu antara pengirim pesan dengan penerima pesan sehingga komunikasi dapat berjalan dengan baik. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberitahu karyawan apa yang diharapkan pengawas untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauhmana kerja dari orang atau sekelompok orang dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan yang ada.

Menurut Soeprihanto (2001) tujuan PK adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
2. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya menyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai

akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawan, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.

7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

Dilihat dari beberapa sumber yang membahas tentang penilaian kinerja, indikator-indikator penilaian kinerja (Isbani Yumawa, Fika: 2009) dapat dirangkum sebagai berikut:

1. Pemahaman

- a. pemahaman karyawan/pegawai tentang pelaksanaan pekerjaan
- b. pemahaman karyawan/pegawai tentang unsure-unsur yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan

2. Penilai.

- a. pejabat penilai memberi nilai secara dan obyektif terhadap karyawan yang dinilai
- b. pemberian nilai yang tertera dalam daftar penilaian karyawan sesuai dengan hasil kerja nyata karyawan

3. Pedoman penilaian pelaksanaan pekerjaan

- a. pemahaman pedoman penilaian pelaksanaan pekerjaan
- b. petugas penilai melakukan penilaian sesuai dengan pedoman yang mendasarinya
- c. nilai yang tertulis dari setiap unsure sesuai dengan pedoman

4. Pengajuan keberatan

- a. pengajuan keberatan karyawan yang dinilai atas penilaian yang diberikan kepadanya
- b. tanggapan atas pejabat penilai atas keberatan karyawan yang dinilai

5. Terencana

- a. Terjadwal: kejelasan jadwal yang ditentukan untuk penilaian
- b. kejelasan obyek penilaian: kejelasan tentang siapa yang dinilai dan siapa yang menilai kinerja karyawan
- c. pemberitahuan penilaian kinerja terhadap karyawan: waktu penilaian kinerja pada karyawan sesuai rencana

6. Obyektif, penilaian tidak mencari kesalahan karyawan: dilakukan secara jujur dan profesional

7. Umpan balik

- a. kesalahan dalam penilaian dapat dilakukan perbaikan

- b. pemberian penghargaan terhadap hasil pekerjaan.

## **Persepsi**

Persepsi pada hakikatnya adalah merupakan proses penilaian seseorang terhadap objek tertentu. Persepsi dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana individu-individu mengorganisasikan dan menafsirkan kesan indera mereka agar memberi makna kepada lingkungan mereka (Robbins, 2003). Ada beberapa asumsi yang berkaitan dengan persepsi, yaitu:

- a. Pola-pola perilaku berdasarkan persepsi mereka mengenai realitas yang telah dipelajari
- b. Oleh karena perbedaan biologis dan pengalaman yang berbeda, tidak ada individu yang mempersepsi realias persis sama
- c. Semakin tinggi derajat kesamaan persepsi individu, maka semakin mudah untuk berkomunikasi
- d. Faktor-faktor lingkungan biologis berubah
- e. Adanya feed back yakni mekanisme untuk mengukur ketepatan persepsi

Menurut *Kenneth K. Sereno dan Edward M Bodaken* dalam Mulyana (2008), persepsi terdiri dari tiga aktivitas, yaitu seleksi, organisasi *dan* interpretasi. Seleksi sendiri mencakup sensasi dan atensi. Dan intrepretasi melekat pada organisasi. Dalam sensasi, melalui penginderaan kita mengetahui dunia. Sensasi merujuk pada pesan yang dikirimkan ke otak lewat penglihatan, pendengaran sentuhan, penciuman dan pengecapan. Segala macam rangsangan yang diterima kemudian dikirimkan ke otak. Atensi tidak terelakkan karena sebelum kita merespon atau menfsirkan kejadian atau rangsangan apa pun, kita harus terlebih dahulu memperhatikan kejadian atau rangsangan tersebut. Ini berarti bahwa persepsi mensyaratkan kehadiran suatu objek untuk dipersepsi termasuk orang lain dan juga diri sendiri.

Tahap terpenting dalam persepsi adalah interpretasi atas informasi yang kita peroleh melalui salah satu atau lebih indera kita. Namun kita tidak bisa menginterpretasikan makna setiap objek secara langsung, melainkan menginterpreatasikan makna yang kita percayai mewakili objek tersebut. Jadi pengetahuan yang diperoleh melalui persepsi bukan pengetahuan mengenai objek sebenarnya, melainkan pengetahuan mengenai bagaimana tampaknya objek tersebut.

Terdapat beberapa prinsip penting mengenai persepsi sosial yang menjadi pembedaan atas perbedaan persepsi sosial ini adalah sebagai berikut :

a. Persepsi berdasarkan pengalaman

Pola-pola perilaku manusia berdasarkan persepsi mereka mengenai realitas (sosial) yang telah dipelajari.

b. Persepsi bersifat dugaan

Proses persepsi yang bersifat dugaan itu memungkinkan kita menafsirkan suatu objek dengan makna yang lengkap dari suatu sudut pandang manapun.

c. Persepsi bersifat evaluatif.

d. Persepsi bersifat kontekstual

Rangsangan dari luar harus diorganisasikan. Dari semua pengaruh dalam persepsi kita, konteks merupakan salah satu pengaruh paling kuat. Konteks rangsangan sangat mempengaruhi struktur kognitif, pengharapan dan oleh karenanya persepsi kita.

### Metode Penelitian

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif kualitatif. Untuk menganalisis data yang diperoleh dari pengisian kuesioner yang diberikan kepada responden, peneliti menggunakan software SPSS versi 17.00 dengan teknik pengolahan data distribusi frekuensi. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai UT Pusat. Teknik pengambilan sampel menggunakan teknik pengambilan sampel secara acak. Untuk menentukan jumlah sampel, peneliti menggunakan teknik pengambilan sampel dengan rumus Slovin (Umar, 2004) sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{N.d^2 + 1}$$

Dimana :

- N = ukuran populasi
- n = ukuran sampel
- d = galat pendugaan

Terdapat beberapa keterangan mengenai rumus Slovin yaitu:

- (1) Rumus Slovin dapat dipakai untuk menentukan ukuran sampel, hanya jika penelitian bertujuan untuk yang menduga proporsi populasi.

- (2) Asumsi tingkat keandalan 95%, karena menggunakan  $\alpha=0,05$ , sehingga diperoleh nilai  $Z=1,96$  yang kemudian dibulatkan menjadi  $Z=2$ .
- (3) Asumsi keragaman populasi yang dimasukkan dalam perhitungan adalah  $P(1-P)$ , dimana  $P=0,5$ .
- (4) Nilai galat pendugaan (d) didasarkan atas pertimbangan peneliti.

Berdasarkan rumus Slovin di atas, maka sampel yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh sebanyak 272 responden dengan menggunakan galat pendugaan sebesar 5% dari jumlah populasi sebesar 852 orang (seluruh karyawan UT Pusat). Sampel yang diambil meliputi tenaga kependidikan (administrasi) dan tenaga pendidik (dosen/edukatif). Perhitungan sampel dapat dilihat sebagai berikut:

$$n = \frac{852}{852 (0.05)^2 + 1}$$

$$= \mathbf{272,20 \text{ dibulatkan menjadi } 272}$$

Variabel operasional dalam penelitian ini mengadopsi penelitian Isbani (2009) dapat dijabarkan pada tabel berikut.

Tabel 1. Variabel Operasional Persepsi Karyawan terhadap Sistem Penilaian Kinerja

| Variabel                    | Indikator  | Skala Pengukuran   |
|-----------------------------|--|--|
| 1. Pemahaman                | a. pemahaman pegawai tentang pelaksanaan pekerjaan<br>b. pemahaman pegawai tentang unsur-unsur yang dinilai dalam pelaksanaan pekerjaan.   | Skala Likert 1-5 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju |
| 2. Penilai                  | a. pejabat penilai memberi nilai secara dan obyektif terhadap karyawan yang dinilai<br>b. pemberian nilai yang tertera dalam daftar penilaian karyawan sesuai dengan hasil kerja nyata karyawan          | Skala Likert 1-5 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju |
| 3. Pedoman                  | a. pemahaman pedoman penilaian pelaksanaan pekerjaan<br>b. petugas penilai melakukan penilaian sesuai dengan pedoman yang mendasarinya<br>c. nilai yang tertulis dari setiap unsur sesuai dengan pedoman | Skala Likert 1-5 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju |
| 4. Pengajuan keberatan/klai | a. pengajuan keberatan karyawan yang dinilai atas penilaian yang diberikan kepadanya   | Skala Likert 1-5 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan sangat        |

|                |  |  |
|----------------|--|--|
| m              | b. tanggapan atas pejabat penilai atas keberatan karyawan yang dinilai   | setuju   |
| 5. Terencana   | a. Terjadwal: kejelasan jadwal yang ditentukan untuk penilaian<br>b. kejelasan obyek penilaian: kejelasan tentang siapa yang dinilai dan siapa yang menilai kinerja karyawan<br>c. pemberitahuan penilaian kinerja terhadap karyawan: waktu penilaian kinerja pada karyawan sesuai rencana | Skala Likert 1-5 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju |
| 6. Obyektif    | Penilaian tidak mencari kesalahan karyawan: dilakukan secara jujur dan profesional   | Skala Likert 1-5 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju |
| 7. Umpan balik | a. kesalahan dalam penilaian dapat dilakukan perbaikan<br>b. pemberian penghargaan terhadap hasil pekerjaan  | Skala Likert 1-5 yang menyatakan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju |

### Metode Pengumpulan Data

Untuk mendukung penelitian ini, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut:

- a. Riset kepustakaan, teknik ini dilakukan dengan cara mempelajari teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi untuk mendukung analisis data yang diperlukan dalam penelitian ini.
- b. Wawancara dengan kuesioner. Teknik ini digunakan dengan memberikan beberapa pernyataan yang dikirimkan kepada responden. Dari kuesioner ini, peneliti mendapatkan data tentang persepsi tentang obyek yang dimaksud dan profil responden.

### Metode Analisis Data

Metode yang digunakan dalam menganalisa data dalam penelitian ini, antara lain:

- a. Analisis deskriptif. Metode ini digunakan untuk menggambarkan atau mendeskripsikan data yang terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.
- b. Analisis kuantitatif, untuk menginterpretasikan data-data yang diperoleh dari hasil kuesioner. Alat analisis ini adalah:

#### 1. Skala *Likert*

Skala ini digunakan untuk menentukan skor dari pernyataan-pernyataan dalam kuesioner yang diberikan kepada responden. Skala *Likert* yang digunakan mulai dari



angka 1 sebagai skor terendah sampai

dengan 5 sebagai skor tertinggi; dimana: 1 = Sangat Tidak Setuju; 2 = Tidak Setuju; 3 = Netral; 4 = Setuju; dan 5 = Sangat Setuju

2. Rentang skala. Alat analisis ini digunakan peneliti untuk menentukan skala prioritas dari setiap variabel yang diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$RS = \frac{n(m-1)}{m}$$

Dimana: RS = Rentang skala

n = Jumlah sampel

m = Jumlah alternatif jawaban

Jika rumus di atas diimplikasikan terhadap jumlah sampel sebanyak 272 dan jumlah alternatif jawaban sebanyak 5, maka RS diperoleh sebagai berikut:

$$RS = \frac{272(5-1)}{5}$$

RS = 217,6 dibulatkan menjadi **218**

Dengan demikian rentang skala yang digunakan sebagai dasar penentuan skala prioritas dari jawaban responden sebesar 218, dengan perhitungan skala sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Skala terendah} &= \text{skala terendah} \times \text{jumlah sampel (n)} \\ &= 1 \times 272 \\ &= 272 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Skala tertinggi} &= \text{skala tertinggi} \times \text{jumlah sampel (n)} \\ &= 5 \times 272 \\ &= 1.360 \end{aligned}$$

Jika dituangkan dalam skala Bar maka diperoleh gambar sebagai berikut:

|                |              |              |            |              |      |
|----------------|--------------|--------------|------------|--------------|------|
| 272            | 490          | 709          | 928        | 1146         | 1364 |
| <b>STS/STB</b> | <b>TS/TB</b> | <b>CS/CB</b> | <b>S/B</b> | <b>SS/SB</b> |      |

Keterangan :

1. 272 = Sangat tidak setuju/baik (STS/STB)
2. 490 = Tidak setuju/baik (TS/TB)
3. 708 = Cukup setuju/baik (CS/CB)
4. 926 = Setuju/baik (S/B)
5. 1144 = Sangat setuju/baik (SS/SB)

d. Analisis dengan Diagram Cartesius

|   |                                 |                                     |
|---|---------------------------------|-------------------------------------|
| Y | Kuadran A<br>(Prioritas Utama)  | Kuadran B<br>(Pertahankan Prestasi) |
|   | Kuadran C<br>(Prioritas Rendah) | Kuadran D<br>(Berlebihan)           |
|   | X                               |                                     |

Keterangan:

X = Realita persepsi responden

Y = Harapan responden

- A. Menunjukkan faktor atau atribut yang dianggap mempengaruhi kepuasan pelanggan, termasuk unsur-unsur jasa yang dianggap sangat penting, namun manajemen belum melaksanakannya sesuai keinginan pelanggan. Sehingga mengecewakan/tidak puas.
- B. Menunjukkan unsur jasa pokok yang telah berhasil dilaksanakan perusahaan, untuk itu wajib di-pertahankannya. Dianggap sangat penting dan sangat memuaskan.

C. Menunjukkan beberapa faktor yang kurang penting pengaruh-nya bagi pelanggan, pelaksanaan oleh perusahaan biasa-biasa saja. Dianggap kurang penting dan kurang memuaskan.

D. Menunjukkan faktor yang mem-pengaruhi pelanggan kurang penting, akan tetapi pelaksana-annya berlebihan. Dianggap kurang penting tetapi sangat memuaskan.

## Pembahasan Hasil

Berdasarkan hasil distribusi frekuensi terlihat bahwa persepsi responden terhadap penerapan sistem penilaian kinerja UT baik. Hasil distribusi frekuensi dari data yang diolah dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Hasil Distribusi Frekuensi Persepsi Karyawan UT terhadap Penerapan Sistem Penilaian Kinerja

| No                                  | Pernyataan  | STS | TS | N  | S   | SS |
|-------------------------------------|---|-----|----|----|-----|----|
| <b>1. Pemahaman</b>                 |   |     |    |    |     |    |
| 1                                   | Universitas Terbuka (UT) melakukan sosialisasi tentang sistem penilaian kinerja yang berlaku kepada para pegawai.                           | 6   | 9  | 22 | 154 | 63 |
| 2                                   | UT memberikan penjelasan dengan baik dan jelas kepada pegawai mengenai tujuan penilaian kinerja   | 7   | 14 | 23 | 164 | 46 |
| 3                                   | UT memberikan penjelasan dengan baik mengenai unsur-unsur (kriteria) yang akan dinilai dalam penilaian kinerja pegawai                      | 4   | 17 | 35 | 157 | 41 |
| 4                                   | UT memberikan penjelasan dengan baik dan jelas mengenai sistem penilaian kinerja pegawai  | 4   | 14 | 40 | 161 | 35 |
| 5                                   | Saya memahami tujuan, unsur-unsur serta sistem penilaian kinerja yang berlaku   | -   | 3  | 65 | 154 | 32 |
| 6                                   | Saya memahami tata cara penilaian kinerja yang diterapkan UT  | 2   | 22 | 70 | 140 | 19 |
| 7                                   | Saya memahami arti dari hasil penilaian kinerja (misalnya perolehan hasil penilaian kinerja= 32, itu berarti kinerja pegawai tersebut baik) | 4   | 30 | 55 | 123 | 27 |
| <b>2. Penilai</b>                   |   |     |    |    |     |    |
| 8                                   | Saya mengetahui orang yang bertugas memberikan penilaian kinerja saya.  | 2   | 15 | 55 | 140 | 41 |
| 9                                   | UT telah memberitahukan nama-nama penilai kinerja saya sebelum melaksanakan penilaian kinerja.  | 2   | 16 | 64 | 135 | 35 |
| 10                                  | Petugas penilai memberikan penilaian kinerja pegawai secara obyektif  | 6   | 22 | 77 | 114 | 34 |
| 11                                  | Petugas penilai adalah orang adil dan tidak berpihak dalam memberikan penilaiannya  | 1   | 20 | 67 | 129 | 36 |
| 12                                  | Hasil penilaian yang diberikan telah sesuai dengan hasil kerja nyata pegawai  | -   | 12 | 77 | 141 | 23 |
| <b>3. Pedoman Penilaian kinerja</b> |   |     |    |    |     |    |
| 13                                  | Saya memiliki pedoman penilaian kinerja yang telah ditetapkan UT  | 5   | 36 | 54 | 126 | 32 |
| 14                                  | Saya memahami dengan baik isi Pedoman Penilaian kinerja yang ditetapkan oleh UT   | 5   | 35 | 81 | 113 | 19 |
| 15                                  | Pedoman penilaian kinerja yang ditetapkan oleh UT sudah baik dan jelas  | 3   | 21 | 85 | 117 | 27 |

|                               |  |    |    |     |     |    |
|-------------------------------|--|----|----|-----|-----|----|
| 16                            | Petugas penilai telah melakukan penilaian kinerja sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh UT                  | 5  | 21 | 93  | 112 | 22 |
| 17                            | Menurut saya pedoman penilaian kinerja yang ditetapkan UT telah dapat mengukur kinerja saya dengan tepat               | 7  | 28 | 99  | 102 | 17 |
| 18                            | Nilai yang tertulis dari setiap unsur-unsur penilaian telah sesuai dengan pedoman                                      | 4  | 26 | 96  | 111 | 16 |
| <b>4. Pengajuan Keberatan</b> |  |    |    |     |     |    |
| 19                            | Petugas penilaian selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan keberatan atas hasil penilaian kerjanya | 13 | 27 | 72  | 118 | 23 |
| 20                            | Petugas Penilaian selalu memberikan respon yang baik atas pengajuan keberatan pegawai                                  | 3  | 20 | 79  | 125 | 26 |
| <b>5. Terencana</b>           |  |    |    |     |     |    |
| 21                            | Pengaturan jadwal penilaian sudah jelas  | 3  | 13 | 67  | 151 | 19 |
| 22                            | Penetapan objek penilaian : pegawai yang akan dinilai dan petugas yang menilai kinerja pegawai, sudah jelas            | 4  | 9  | 59  | 162 | 19 |
| 23                            | UT selalu memberitahukan waktu pelaksanaan penilaian kepada pegawai dan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan   | 10 | 18 | 76  | 129 | 20 |
| <b>6. Objektif</b>            |  |    |    |     |     |    |
| 24                            | Penilaian kinerja pegawai yang diterapkan oleh UT dilakukan secara jujur   | 2  | 12 | 104 | 108 | 27 |
| 25                            | Penilaian kinerja pegawai yang diterapkan oleh UT dilakukan secara profesional   | 3  | 13 | 95  | 118 | 24 |
| <b>7. Umpan Balik</b>         |  |    |    |     |     |    |
| 26                            | UT/manajemen cepat memberikan respon yang baik dalam memperbaiki kesalahan penilaian                                   | 6  | 29 | 112 | 89  | 17 |
| 27                            | Sistem reward yang diberikan UT kepada pegawai atas kerjanya sudah sangat baik   | 4  | 26 | 83  | 118 | 22 |
| 28                            | Pegawai dapat melihat hasil penilaian kinerja yang telah diberikan.  | 6  | 27 | 80  | 123 | 17 |

Sumber: Hasil pengolahan data SPSS 17.0

Berdasarkan tabel di atas, menunjukkan bahwa persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kinerja yang telah diterapkan di UT baik. Hal ini dibuktikan dengan nilai yang diberikan oleh responden terhadap pernyataan-pernyataan yang diberikan rata-rata berada pada nilai 4. Namun demikian, ada beberapa faktor yang dianggap oleh karyawan masih perlu perbaikan seperti: sosialisasi perlu dilakukan terus menerus terutama dalam hal pengetahuan karyawan tentang faktor-faktor yang menjadi penilaian dan kriteria penilaian, penilaian yang diberikan masih cenderung dipengaruhi oleh rasa suka dan tidak suka pimpinan, subyektivitas penilaian dirasakan oleh karyawan masih tinggi, karyawan belum seluruhnya dapat melihat hasil penilaian yang diberikan.

Selanjutnya, persepsi karyawan terhadap penerapan sistem penilaian kinerja UT dapat dilihat juga dalam rentang skala yang telah ditentukan sebagai berikut:

Tabel 3. Persepsi Karyawan Terhadap Sistem Penilaian Kinerja UT Berdasarkan Rentang Skala

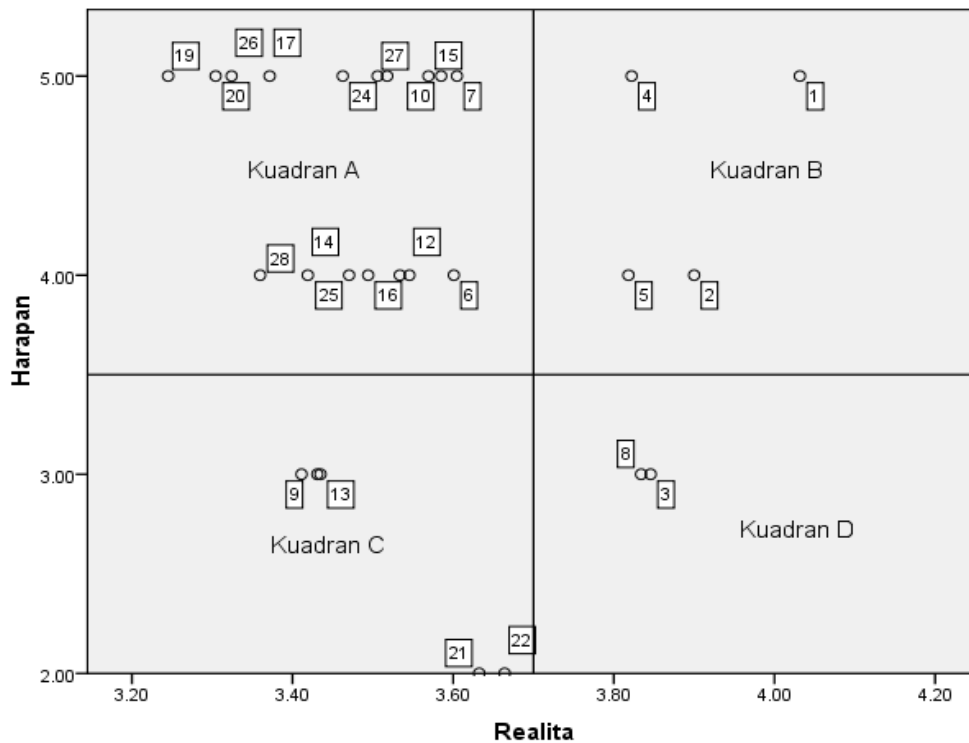
| No                                  | Pernyataan  | Rentang Skala | Kriteria             |
|-------------------------------------|---|---------------|----------------------|
| <b>1. Pemahaman</b>                 |   |               |                      |
| 1                                   | Universitas Terbuka (UT) melakukan sosialisasi tentang sistem penilaian kinerja yang berlaku kepada para pegawai.                           | 1020          | Setuju/baik          |
| 2                                   | UT memberikan penjelasan dengan baik dan jelas kepada pegawai mengenai tujuan penilaian kinerja   | 988           | Setuju/baik          |
| 3                                   | UT memberikan penjelasan dengan baik mengenai unsur-unsur (kriteria) yang akan dinilai dalam penilaian kinerja pegawai                      | 973           | Setuju/baik          |
| 4                                   | UT memberikan penjelasan dengan baik dan jelas mengenai sistem penilaian kinerja pegawai  | 967           | Setuju/baik          |
| 5                                   | Saya memahami tujuan, unsur-unsur serta sistem penilaian kinerja yang berlaku   | 966           | Setuju/baik          |
| 6                                   | Saya memahami tata cara penilaian kinerja yang diterapkan UT  | 911           | Setuju/baik          |
| 7                                   | Saya memahami arti dari hasil penilaian kinerja (misalnya perolehan hasil penilaian kinerja= 32, itu berarti kinerja pegawai tersebut baik) | 912           | Setuju/baik          |
| <b>2. Penilai</b>                   |   |               |                      |
| 8                                   | Saya mengetahui orang yang bertugas memberikan penilaian kinerja saya.  | 970           | Setuju/baik          |
| 9                                   | UT telah memberitahukan nama-nama penilai kinerja saya sebelum melaksanakan penilaian kinerja.  | 863           | Setuju/baik          |
| 10                                  | Petugas penilai memberikan penilaian kinerja pegawai secara obyektif  | 907           | Setuju/baik          |
| 11                                  | Petugas penilai adalah orang adil dan tidak berpihak dalam memberikan penilaiannya  | 894           | Setuju/baik          |
| 12                                  | Hasil penilaian yang diberikan telah sesuai dengan hasil kerja nyata pegawai  | 897           | Setuju/baik          |
| <b>3. Pedoman Penilaian kinerja</b> |   |               |                      |
| 13                                  | Saya memiliki pedoman penilaian kinerja yang telah ditetapkan UT  | 869           | Setuju/baik          |
| 14                                  | Saya memahami dengan baik isi Pedoman Penilaian kinerja yang ditetapkan oleh UT   | 865           | Setuju/baik          |
| 15                                  | Pedoman penilaian kinerja yang ditetapkan oleh UT sudah baik dan jelas  | 903           | Setuju/baik          |
| 16                                  | Petugas penilai telah melakukan penilaian kinerja sesuai dengan pedoman yang telah ditetapkan oleh UT                                       | 884           | Setuju/baik          |
| 17                                  | Menurut saya pedoman penilaian kinerja yang ditetapkan UT telah dapat mengukur kinerja saya dengan tepat                                    | 853           | cukup<br>setuju/baik |
| 18                                  | Nilai yang tertulis dari setiap unsur-unsur penilaian telah sesuai dengan pedoman   | 868           | Setuju/baik          |
| <b>4. Pengajuan Keberatan</b>       |   |               |                      |
| 19                                  | Petugas penilaian selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan keberatan atas hasil penilaian kerjanya                      | 821           | cukup<br>setuju/baik |

|                       |  |     |                   |
|-----------------------|--|-----|-------------------|
| 20                    | Petugas Penilaian selalu memberikan respon yang baik atas pengajuan keberatan pegawai                                | 836 | cukupsetuju/baik  |
| <b>5. Terencana</b>   |  |     |                   |
| 21                    | Pengaturan jadwal penilaian sudah jelas  | 919 | Setuju/baik       |
| 22                    | Penetapan objek penilaian : pegawai yang akan dinilai dan petugas yang menilai kinerja pegawai, sudah jelas          | 927 | Setuju/baik       |
| 23                    | UT selalu memberitahukan waktu pelaksanaan penilaian kepada pegawai dan sesuai dengan jadwal yang telah direncanakan | 890 | Setuju/baik       |
| <b>6. Obyektif</b>    |  |     |                   |
| 24                    | Penilaian kinerja pegawai yang diterapkan oleh UT dilakukan secara jujur   | 876 | Setuju/baik       |
| 25                    | Penilaian kinerja pegawai yang diterapkan oleh UT dilakukan secara profesional                                       | 878 | Setuju/baik       |
| <b>7. Umpan Balik</b> |  |     |                   |
| 26                    | UT/manajemen cepat memberikan respon yang baik dalam memperbaiki kesalahan penilaian                                 | 841 | Cukup setuju/baik |
| 27                    | Sistem reward yang diberikan UT kepada pegawai atas kinerjanya sudah sangat baik                                     | 887 | Setuju/baik       |
| 28                    | Pegawai dapat melihat hasil penilaian kinerja yang telah diberikan.  | 848 | Cukup setuju/baik |

Hasil analisis persepsi karyawan terhadap sistem penilaian kinerja UT berdasarkan rentang skala rata-rata berada pada kriteria baik dengan nilai berkisar antara 866-1020. Namun demikian, masih terdapat persepsi karyawan yang dinilai kurang baik menurut kriteria rentang skala yaitu: UT/manajemen cepat memberikan respon yang baik dalam memperbaiki kesalahan penilaian, Pegawai dapat melihat hasil penilaian kinerja yang telah diberikan, Petugas penilaian selalu memberikan kesempatan kepada pegawai untuk mengajukan keberatan atas hasil penilaian kinerjanya, Petugas Penilaian selalu memberikan respon yang baik atas pengajuan keberatan pegawai, Menurut saya pedoman penilaian kinerja yang ditetapkan UT telah dapat mengukur kinerja saya dengan tepat.

Dengan melihat beberapa indikator yang dianggap kurang baik menurut persepsi karyawan, maka UT harus memperbaiki faktor-faktor tersebut sehingga penerapan system penilaian kinerja di masa yang akan datang dapat lebih mencerminkan kinerja dan penilaian yang sebenarnya. Hal ini tidak berarti bahwa saat ini UT belum menerapkan system penilaian kinerja dengan baik. Dengan demikian, harapan UT dan karyawan dapat bersinergi dalam pencapaiannya salah satunya dengan penerapan system penilaian kinerja yang lebih terbuka, obyektif, dan transparan.

Setelah data ditabulasi menjadi data distribusi frekuensi dan rentang skala, untuk mendapatkan gambaran yang lebih konkrit tentang persepsi responden terhadap penerapan sistem penilaian kinerja UT, peneliti menggunakan diagram cartesius. Gambar diagram cartesius yang diperoleh dapat dilihat pada gambar 1.



Gambar 1. Diagram Cartesius

Berdasarkan analisis ini, atribu-atribu atau indikator-indikator yang berada pada tiap kuadran sebagai berikut:

**Kuadran A :** Pada kuadran ini memuat atribut/indikator-indikator yang dianggap penting oleh karyawan tapi pada kenyataannya atribut tersebut belum sesuai apa yang diharapkan oleh karyawan. Atribut-atribut yang terdapat pada kuadran ini harus terus ditingkatkan sehingga mampu memberikan manfaat sesuai dengan harapan karyawan. Adapun atribut yang terdapat pada kuadran ini meliputi: pemahaman karyawan tentang tata cara penilaian kinerja yang diterapkan UT (X6), pemahaman karyawan tentang hasil penilaian kinerja (X7), UT telah memberitahukan nama-nama penilai

kinerja sebelum melaksanakan penilaian kinerja kepada karyawan (X9), petugas penilai memberikan penilaian kinerja karyawan secara obyektif (X10), petugas penilai berlaku adil dan tidak berpihak dalam memberikan penilaiannya (X11), hasil penilaian yang diberikan telah sesuai dengan hasil kerja nyata karyawan (X12), karyawan memahami dengan baik isi pedoman penilaian kinerja (X14), pedoman yang ditetapkan dalam penilaian kinerja sudah baik dan jelas (X15), petugas penilai telah melakukan penilaian kinerja sesuai dengan pedoman yang ditetapkan (X16), pedoman penilaian kinerja telah dapat mengukur kinerja karyawan dengan tepat (X17), petugas penilai selalu memberikan kesempatan kepada karyawan atas hasil penilaian kerjanya (X19), petugas penilai selalu memberikan respon yang baik atas pengajuan keberatan karyawan (X20), waktu penilaian selalu diinformasikan kepada karyawan (X23), penilaian kinerja dilakukan secara profesional (X25), UT cepat memberikan respon yang baik dalam memperbaiki kesalahan penilaian (X26), sistem reward yang diberikan UT kepada karyawan atas kerjanya sudah sangat baik (X27) dan karyawan dapat melihat hasil penilaian kinerja yang telah diberikan (X28). Hal ini berarti bahwa indikator-indikator tersebut merupakan atribut yang diharapkan oleh karyawan

**Kuadran B** : kuadran ini memuat atribut atau indikator yang dianggap penting oleh karyawan dan indikator ini dinilai telah memenuhi harapan karyawan, sehingga tingkat penilaian yang dirasakan relatif lebih tinggi. Semua atribut atau dimensi yang terdapat pada kuadran ini harus tetap dipertahankan karena semua atribut tersebut menjadikan suatu keunggulan UT dalam menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan. Indikator-indikator yang terdapat pada kuadran ini adalah: UT melakukan sosialisasi tentang sistem penilaian kinerja kepada karyawan (X1), UT memberikan penjelasan dengan baik kepada karyawan tentang tujuan penilaian kinerja (X2), UT memberikan penjelasan dengan baik dan jelas mengenai sistem penilaian kinerja yang berlaku (X4), karyawan memahami tujuan, unsur-unsur serta sistem penilaian kinerja yang berlaku (X5).



Kuadran C : kuadran ini memuat atribut yang dianggap kurang penting oleh karyawan dan kinerjanya biasa-biasa saja, atribut yang dalam kuadran ini adalah: karyawan memiliki pedoman penilaian kinerja (X13), nilai yang tercantum dalam setiap unsur-unsur penilaian telah sesuai dengan pedoman (X18), pengaturan jadwal penilaian sudah jelas (X21), dan penetapan obyek penilaian (X22).

Kuadran D : atribut atau indikator yang terletak pada kuadran ini dikategorikan sebagai atribut yang dinilai kurang berpengaruh atau kurang penting bagi karyawan, namun telah dilaksanakan sesuai dengan keinginan karyawan sehingga dianggap berlebihan. Tetapi jika diperhatikan atribut atau dimensi ini relatif cukup penting bagi karyawan dan tingkat penilaian yang diberikan juga cukup penting. Atribut atau indikator tersebut adalah: UT memberikan penjelasan dengan baik mengenai unsur-unsur (kriteria) yang akan dinilai dalam penilaian kinerja karyawan (X3) dan karyawan mengetahui orang yang bertugas memberikan penilaian kinerjanya (X8).

## **Penutup**

Berdasarkan hasil analisis terhadap data yang diperoleh, kesimpulan yang dapat dirumuskan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Sistem penilaian kinerja UT dalam pelaksanaannya sudah dilakukan dengan baik. Hal ini dibuktikan oleh persepsi karyawan terhadap penerapan sistem tersebut berada pada kisaran nilai 4 (baik). Namun demikian, masih ada beberapa indikator yang perlu mendapat perhatian UT agar di masa yang akan datang penerapan sistem penilaian kinerja ini dapat lebih mencerminkan kerja nyata karyawan antara lain: variabel pemahaman: UT harus mensosialisasikan tujuan, unsur-unsur dan kriteria penilaian kinerja karyawan yang diterapkan secara terus menerus; penilai dan obyektif: untuk unsur penilai, mayoritas karyawan menyampaikan aspirasinya supaya penilai yang melakukan penilaian bertindak adil dalam pengertian bahwa dalam menilai tidak dipengaruhi oleh rasa suka dan tidak suka (like and dislike) terhadap karyawan yang akan dinilai; dan umpan balik: pegawai agar dapat melihat hasil penilaian kinerja yang diberikan.

2. Faktor-faktor yang seyogyanya dapat memperbaiki penerapan sistem penilaian kinerja UT di masa yang akan datang di antaranya adalah: penilai yang melakukan tugas agar dapat melihat secara nyata hasil kerja karyawan dan tidak dipengaruhi rasa suka dan tidak suka terhadap karyawan yang akan dinilai, terus menerus dilakukan sosialisasi di unit-unit yang ada di UT terhadap sistem penilaian kinerja untuk menghindari kesalahpahaman karyawan terhadap hasil penilaian, baik penilai dan karyawan yang dinilai menggunakan kesempatan pengajuan keberatan terhadap hasil penilaian.

## Referensi

- [http://www.jurnal.upi.edu/file/Prima\\_Naomi.pdf](http://www.jurnal.upi.edu/file/Prima_Naomi.pdf) . Prima Naomi. Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan terhadap Jasa Pelayanan Kesehatan. Diunduh tanggal 5 Februari 2014.
- Mangkunegara, A. 2002. *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Refika Aditama. Bandung.
- Mathis & John H. Jackson, Robert L. 2002, *Manajemen Sumber Daya Manusia..* Jilid 2, Penerbit Salemba Empat Jakarta.
- Mulyana, Dedi. 2008. *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. PT Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Robbins, S.P. 2003. *Perilaku Organisasi*. Ed 10. PT Indeks. Jakarta.
- Soeprihanto, Jhon. 2001. *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*. BPFE. Yogyakarta.
- Yuwana, Isbani Fika. Tesis. 2009. *Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai (Studi kasus pada Badan Kepegawaian Daerah Kab. Simalungun)* Universitas Sumatera Utara