

ANALISIS EFEKTIVITAS SISTEM PENILAIAN KINERJA PT. X UNIVERSITAS TELKOM

ANALYSIS OF EFFECTIVITY PERFORMANCE APPRAISAL SYSTEM PT. X UNIVERSITAS TELKOM

Rizqinnafi Kartawiria

Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi Dan Informatika, Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Telkom

rizqinnafik@yahoo.com

Abstrak: Salah satu hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan secara berkelanjutan pada suatu perusahaan adalah Penilaian kerja karyawan. Perusahaan harus dapat memastikan agar penilaian tersebut dilakukan secara efektif dan bisa berjalan secara adil, obyektif, dan terhindar dari penilaian berdasarkan perasaan (*judgement*). Dibutuhkan sistem penilaian kinerja yang tepat, dimana sistem penilaian kinerja tersebut harus efektif dan mampu merespon berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) efektivitas sistem penilaian kinerja PT.X saat ini dan untuk mengetahui (2) metode sistem penilaian yang tepat untuk digunakan pada PT. X. Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif. Metode pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada karyawan PT. X. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan pada PT. X. Pengambilan sampel dalam penelitian ini dengan jumlah responden 37 orang. Teknik pengumpulan data menggunakan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah Analisis statistik deskriptif dan analisis diagram kartesius. Berdasarkan hasil penelitian, maka untuk meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja, PT. perlu melakukan program perbaikan, yaitu dengan (1) mengevaluasi dan menyusun ulang nilai-nilai perusahaan, (2) menyusun pedoman penilaian kinerja yang sistematis, (3) menjelaskan atau sosialisasi pedoman penilaian kinerja karyawan kepada seluruh pejabat dan karyawan, (4) pelatihan pejabat structural sebagai manajer SDM, (5) memetakan kompetensi karyawan, (6) membuat rencana kerja per individu, dan (7) penilaian secara tatap muka.

Kata Kunci: Efektivitas, Sistem Penilaian Kinerja

Abstract: *One of the important things in improving employee productivity on an ongoing basis is an employee appraisal. The company must be able to ensure that the assessment is carried out effectively and can work fairly, objectively, and avoid judgment. A proper performance appraisal system is required, in which the performance appraisal system must be effective and able to respond to the internal and external challenges faced by the employee. This study aims to determine (1) the effectiveness of current PT.X performance appraisal system and to find out (2) the method of appraisal system that is appropriate to be used at PT. X. This research is a descriptive research. Methods of data collection is done by distributing questionnaires to PT. X. Population in this research is all employees at PT. X. Sampling in this study with the number of respondents 37 people. Data collection techniques using questionnaires. The analysis used is descriptive statistical analysis and analysis of Cartesian diagram. Based on the results of research, to improve the effectiveness of performance appraisal system, PT. (2) establishing systematic performance appraisal guidelines, (3) explaining or socializing guidelines for appraising employee performance to all officials and employees, (4) training of officials (5) mapping employee competencies, (6) making individual work plans, and (7) face-to-face assessments.*

Keywords: *Effectivity, Performance Appraisal System*

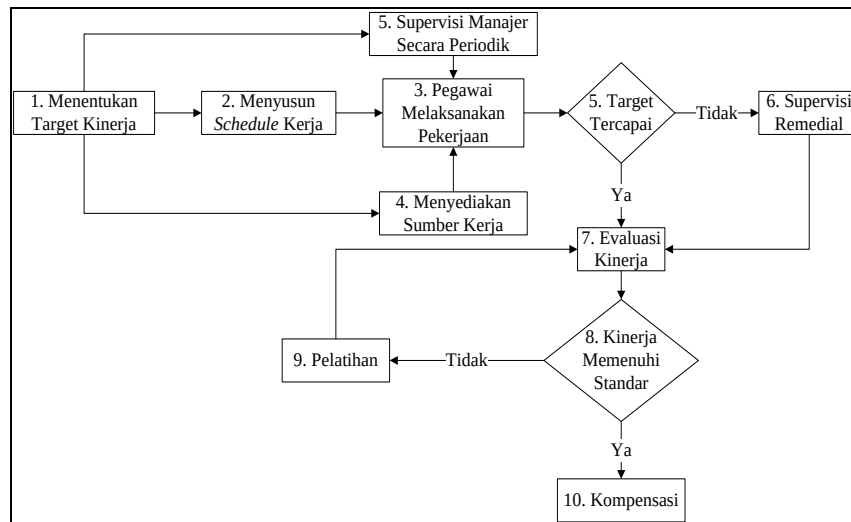
1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Di era globalisasi seperti yang terjadi saat ini, perekonomian pun akan semakin maju mengikuti perkembangan zaman yang semakin maju pula. Persaingan bisnis yang meningkat, memacu perusahaan-perusahaan untuk berlomba-lomba menjadi yang terbaik dengan meningkatkan produktivitas kerjanya. Penilaian kerja karyawan merupakan salah satu hal penting yang dapat meningkatkan produktivitas karyawan pada suatu perusahaan. Evaluasi atau penilaian kinerja tiap pegawai di dalam suatu organisasi sangat besar manfaatnya, baik bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perkembangan organisasi pada waktu yang akan datang. Yang menjadi permasalahan dalam penilaian kinerja ini adalah bagaimana cara penilaian

tersebut dilakukan agar bisa berjalan secara adil, obyektif, dan terhindar dari penilaian berdasarkan perasaan (*judgement*). Dibutuhkan sistem penilaian kinerja yang tepat, dimana sistem penilaian kinerja tersebut harus efektif dan mampu merespon berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh karyawan.

Menurut Cascio (Suwatno, 2011:198) terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja, yaitu penilai (*supervisor*), keterkaitan (*relevance*), kepekaan (*sensitivity*), keterandalan (*reliability*), kepraktisan (*practicality*), dan dapat diterima (*acceptability*). Menurut Noe et al (2010:461-465), kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek, yaitu mempunyai keterkaitan yang strategis (*strategic congruence*), validitas (*validity*), reliabilitas (*reliability*), akseptabilitas (*acceptability*), dan spesifisitas (*specificity*).



Sumber: Wirawan (2015:245)

Gambar 1.1 Proses Manajemen Kinerja

Berdasarkan gambar 1.1, jika kinerja memenuhi standar kinerja pegawai diberikan kompensasi berupa bonus, komisi, kenaikan gaji atau pangkat, sesuai dengan ketentuan perusahaan. Jika kinerja pegawai tidak memenuhi standar, maka perlu dianalisis penyebabnya. Jika penyebabnya adaah faktor individu atau faktor pegawai, seperti motivasi, disiplin, kompetensi, dll, maka perlu dilakukan pelatihan untuk mempersiapkan pegawai tersebut pada tahun kerja berikutnya.

Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem yang melibatkan seluruh karyawan, manajer, dan para pimpinan, tujuan organisasi, sasaran-sasaran yang hendak dicapai, strategi organisasi, serta dukungan organisasional dan dlakukannya proses umpan balik. Efektivitas dari sistem ini sangat dipengaruhi oleh peran dari setiap subsistem. Artinya, apabila salah satu subsistem tidak optimal maka akan dapat mengganggu, bahkan menggagalkan pencapaian tujuan organisasi.

PT. X merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pariwisata. Dalam rangka memenangkan persaingan bisnis, perusahaan mengutamakan kepuasan pelanggan sebagai salah satu strateginya. Oleh karena itu perusahaan memerlukan SDM yang handal dan memiliki kualitas serta kinerja yang baik. Salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan kinerja dan motivasi karyawannya adalah dengan mengadakan penilaian kinerja.

Berdasarkan wawancara yang penulis lakukan dengan salah seorang karyawan PT. X pada tanggal 23 November 2015, saat ini, PT. X secara formal telah memiliki sistem dan pelaksanaan penilaian kinerja untuk karyawannya. Pada kenyataannya, PT. X belum pernah mengevaluasi sistem penilaian kinerja mereka sehingga hasil penilaian kinerja yang ada tidak diketahui apakah telah efektif atau dipengaruhi oleh bias-bias tertentu yang bersifat subyektif dan didasarkan pada kriteria penilaian berdasarkan perasaan (*judgement*). Dari data yang diterima penulis, pendapatan yang diterima oleh PT. X dalam kondisi yang tidak stabil, dimana pada tahun 2012 dan 2014 mengalami penurunan hasil pendapatan. Tabel 1.1 dibawah ini menunjukkan pendapatan yang diterima PT. X pada tahun 2011-2014.

Tabel 1. 1 Pendapatan PT. X Tahun 2011-2014

	2011	2012	2013	2014
<i>Net Profit</i>	70,7	52,9	66,1	63,0
<i>Growth</i>	21,4%	(25,2%)	24,9%	(4,7%)

Sumber: Website Resmi PT. X

Tujuan utama suatu perusahaan adalah menghasilkan laba. Sumber daya manusia merupakan sumber daya utama yang menciptakan laba. Oleh karena itu, evaluasi kinerja dilakukan untuk menganalisis kinerja masing-masing individu, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Penilaian kinerja yang efektif adalah dengan menggunakan sistem penilaian kinerja yang dapat membedakan *performance* masing-masing individu, sehingga perusahaan dapat memutuskan *feedback* yang perlu dilakukan.

Berdasarkan data pendapatan PT. X saat ini menunjukkan bahwa laba yang didapatkan oleh perusahaan tidak stabil, hal tersebut menunjukkan bahwa PT. X perlu melakukan analisis mengenai penilaian kinerja karyawan. Untuk dapat menganalisis penilaian kinerja dengan tepat, diperlukan sistem penilaian kinerja yang efektif.

Dari uraian diatas penulis tertarik untuk menganalisis apakah hasil penilaian kinerja yang dilaksanakan oleh PT. X sudah efektif atau belum efektif. Sehingga penulis melakukan penelitian dengan judul “Analisis Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Karyawan PT. X”.

1.2 Tujuan

Berlanjut dari latar belakang dan rumusan permasalahan di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui efektivitas sistem penilaian kinerja PT. X saat ini.
2. Mengetahui metode sistem penilaian kinerja yang tepat untuk PT. X.

1.3 Identifikasi Masalah

Sistem penilaian kinerja merupakan faktor utama yang dapat mengukur kinerja karyawan pada periode waktu tertentu. Suatu penilaian kinerja terkadang masih dipengaruhi oleh bias-bias tertentu sehingga dapat mempengaruhi hasil dari penilaian kinerja itu sendiri. Sistem penilaian kinerja telah dilaksanakan pada PT. X namun sistem penilaian kinerja itu sendiri masih belum pernah dievaluasi, sehingga hasil penilaian kinerja tersebut tidak diketahui efektivitasnya. Sehingga diperlukan penelitian lebih lanjut mengenai analisis efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan.

1.4 Metode Penelitian

Metode penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif. Menurut Sugiyono (2014:35), metode kuantitatif dapat diartikan sebagai:

Metode penelitian yang berlandaskan pada sifat positivism, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan menguji hipotesis yang telah ditetapkan.

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif. Menurut Travers (Umar, 2013:22), “Metode ini bertujuan untuk menggambarkan sifat sesuatu yang tengah berlangsung pada saat riset dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu”. Sedangkan menurut Sugiyono (2014:238), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

2. Tinjauan Pustaka

Penilaian Kinerja

Menurut Noe et al (2010:452) penilaian kinerja merupakan proses di mana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya. Sedangkan menurut Wirawan (2015:239), evaluasi kinerja adalah proses penilai menilai kinerja ternilai dalam waktu tertentu dengan membandingkan kinerjanya dengan standar kinerjanya dan hasilnya dipergunakan untuk mengambil keputusan MSDM mengenai ternilai.

Syarat Efektifnya Penilaian Kinerja

Sistem penilaian kinerja yang efektif, harus mampu merespons berbagai tantangan internal dan eksternal yang dihadapi oleh karyawan. Menurut Cascio (Suwatno, 2011:198) terdapat enam syarat yang dapat digunakan sebagai alat ukur dalam mengukur efektif atau tidaknya sistem penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a. Penilai (*Supervisor*). Sistem penilaian kinerja yang mengukur kemampuan dan motivasi penilai dalam melakukan penilaian secara terus menerus, merumuskan kinerja karyawan secara obyektif, dan memberikan umpan balik bagi karyawan.
- b. Keterkaitan (*Relevance*). Sistem penilaian kinerja yang relevan artinya terdapat hubungan yang jelas antara standar kinerja untuk suatu pekerjaan dengan tujuan organisasi.

- c. Kepekaan (*Sensitivity*). Sistem penilaian kinerja tersebut cukup peka dalam membedakan antara karyawan yang menunjukkan kinerja yang efektif dengan yang menunjukkan kinerja yang tidak efektif. Hal ini sangat penting, karena jangan sampai terjadi suatu sistem tidak mampu membedakan karyawan yang berhasil dari karyawan yang tidak berhasil. Apabila itu terjadi maka organisasi akan mencapai penilaian yang sama dan semua tujuan penilaian kinerja tidak tercapai.
- d. Keterandalan (*Reliability*). Reliabilitas dalam sistem penilaian kinerja adalah adanya konsistensi dalam penilaian.
- e. Kepraktisan (*Practicality*). Sistem penilaian kinerja yang mudah digunakan dan dipahami oleh penilai maupun yang dinilai. Sistem yang tidak praktis dan rumit justru akan menyebabkan penilai maupun yang dinilai merasa kesal sehingga akhirnya penilaian tidak mencapai tujuan.
- f. Dapat Diterima (*Acceptability*). Sistem penilaian kinerja dapat diterima baik oleh penilai maupun yang dinilai. Penilai harus menerima pentingnya penilaian kinerja dan umpan balik sebagai suatu tujuan organisasi. Mereka harus menerima bahwa sistem penilaian merupakan alat yang efektif untuk mencapai tujuan tersebut dan juga bahwa membuat suatu penilaian yang akurat merupakan tujuan pribadi.

Menurut Noe et al (2010:461-465), kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek berikut:

- a. Kesesuaian Strategis (*strategic congruence*). Kesesuaian strategis merupakan sejauh apa sistem manajemen kinerja menampilkan kinerja pekerjaan yang sejalan dengan strategi, sasaran, dan budaya organisasi. Kesesuaian strategis menekankan pentingnya sistem manajemen kinerja untuk menuntun para karyawan agar dapat berkontribusi terhadap keberhasilan organisasi. Ini memerlukan sistem-sistem yang cukup fleksibel untuk menyesuaikan dengan berbagai perubahan pendirian strategis perusahaan.
- b. Keabsahan (*validity*). Keabsahan adalah sejauh apa ukuran kinerja menilai seluruh dan hanya aspek-aspek kinerja yang penting. Agar ukuran kinerja menjadi abash, ukuran kinerja tidak boleh kurang atau tercemar.
- c. Keandalan (*reliability*). Keandalan mengacu pada keadaan ukuran kinerja yang tidak berubah-ubah. Salah satu keandalan yang penting adalah keandalan antarpemilai: keadaan tidak berubah-ubah di antara para individu yang melakukan evaluasi kinerja karyawan. Ukuran kinerja memiliki keandalan antarpemilai jika dua individu memberikan evaluasi yang sama (atau hamper sama) terhadap kinerja pekerjaan seseorang. Ukuran harus dapat diandalkan di sepanjang waktu (keandalan tes dan tes ulang). Ukuran yang mengakibatkan pemberian peringkat yang berbeda-beda secara drastic terjadi jika ukuran-ukuran yang diambil memiliki kekurangan keandalan tes dan tes ulang. Seseorang harus mengukur kinerja secara tetap di sepanjang waktu.
- d. Penerimaan (*acceptability*). Penerimaan mengacu pada apakah individu yang menggunakan ukuran kinerja akan dapat menerimanya. Banyak ukuran kinerja yang sumit sangat abash dan dapat diandalkan, tetapi menghabiskan begitu banyak waktu manajer sehingga mereka menolak menggunakannya. Mereka yang dievaluasi dengan menggunakan ukuran mungkin tidak dapat menerimanya. Penerimaan dipengaruhi oleh sejauh apa para karyawan yakin bahwa sistem manajemen kinerjanya adil.
- e. Kekhususan (*specificity*). Kekhususan merupakan sejauh apa ukuran kinerja memberitahukan kepada para karyawan tentang hal-hal yang mereka harapkan dan cara mereka memenuhi harapan-harapan itu, kekhususan penting dalam tujuan-tujuan strategis dan pengembangan manajemen kinerja. Jika ukuran tidak menentukan hal-hal yang harus dilakukan karyawan agar dapat membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasaran strategisnya, perusahaan tidak dapat mencapai tujuan strategisnya. Selain itu, jika ukuran gagal menunjukkan masalah-masalah kinerja kepada karyawan, hamper mustahil bagi karyawan untuk memperbaiki kinerjanya.

Sedangkan menurut Mondy (2008:275), karakteristik sistem penilaian yang efektif adalah:

- a. Kriteria yang Terkait Dengan pekerjaan. Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan/valid
- b. Ekspektasi Kinerja. Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.
- c. Standarisasi. Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.
- d. Penilaian yang Cakap. Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.
- e. Komunikasi Terbuka. Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

- f. Akses Karyawan Terhadap Hasil Penilaian. Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menimbulkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian akan memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.
- g. Proses Pengajuan Keberatan (*due process*). Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

3. Metodologi Penelitian

Karakteristik Penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan adalah penelitian deskriptif. Menurut Sugiyono (2014:238), statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi.

Tabel 3.1 Karakteristik Penelitian

No.	Karakteristik Penelitian	Jenis
1	Berdasarkan metode	Kuantitatif
2	Berdasarkan tujuan	Deskriptif
3	Berdasarkan tipe penyelidikan	Komparatif
4	Berdasarkan keterlibatan peneliti	Tidak mengintervensi data
5	Berdasarkan unit analisis	Individu
6	Berdasarkan waktu pelaksanaan	<i>Cross Section</i>

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Variabel Penelitian

Variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah efektifitas sistem penilaian kinerja.

Skala Pengukuran

Penelitian ini menggunakan skala ordinal. Dengan menggunakan skala ordinal yaitu tidak hanya mengkategorikan variabel-variabel untuk menunjukkan perbedaan diantara berbagai kategori, tapi juga mengurutkannya kedalam beberapa cara (sekaran, 2006:17).

Sampel

Pada penelitian ini, sampel ditentukan dengan menggunakan teknik *sampling* jenuh, yaitu teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2014:156). Sampel pada penelitian ini adalah keseluruhan karyawan PT. X yang berjumlah 37 orang.

Jenis Data

Pada penelitian ini, penulis melakukan *field research* dengan menyebarkan sejumlah kuesioner. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara member seperangkat pertanyaan dan pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawab oleh karyawan PT. X. Pada penelitian ini, terdapat data sekunder yang diperoleh berdasarkan:

- a. Data-data yang diperoleh dari perusahaan
- b. Data-data dan literatur yang menunjang dari perpustakaan
- c. Penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya

Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini penulis menggunakan kuesioner tertutup sebagai teknik pengumpulan data. Kuesioner tertutup adalah kuesioner yang disusun dengan menyediakan pilihan jawaban lengkap sehingga responden hanya tinggal memilih atau memberi tanda pada jawaban yang dipilih. Sedangkan kuesioner terbuka adalah kuesioner yang disajikan dan diisi oleh responden sesuai kehendak dan keadaannya (sekaran, 2006:86).

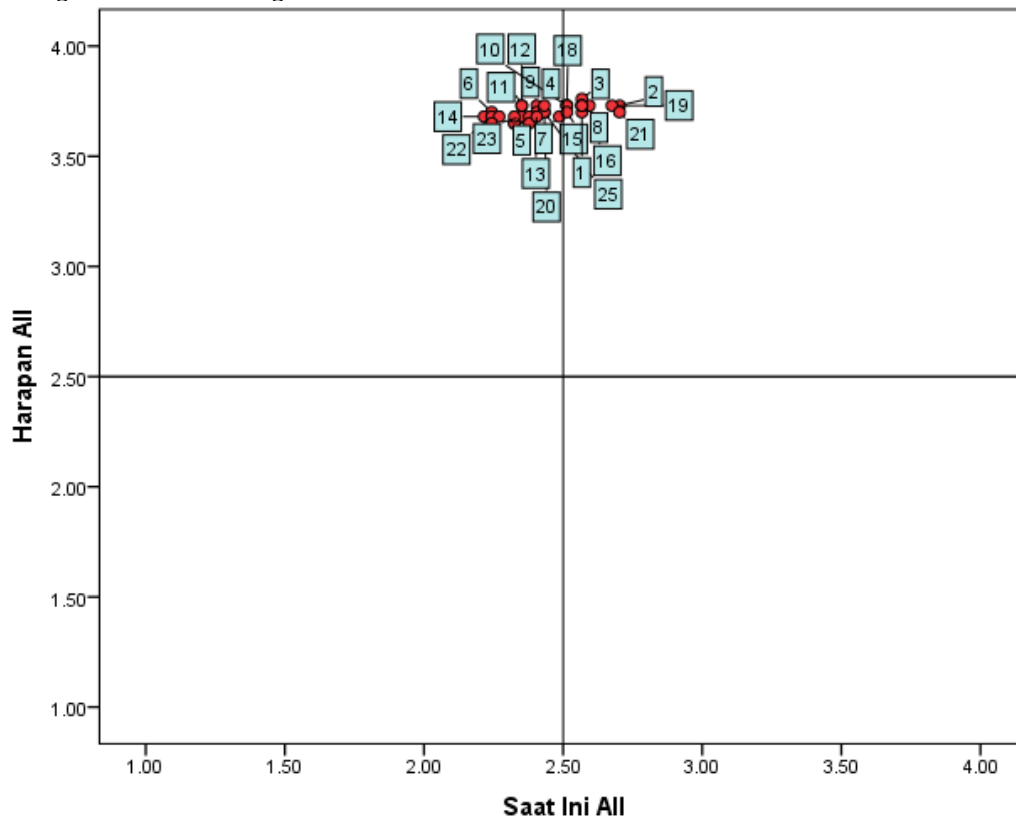
Teknik Analisis

Penelitian ini menggunakan Teknik analisis statistik deskriptif, yaitu statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi, dan Analisis diagram kartesius. Menurut Supranto (2006:241), diagram kartesius merupakan suatu bangun yang dibagi atas empat bagian yang dibatasi oleh dua buah garis yang berpotongan tegak lurus pada titik-

titik (X, Y), dimana sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat kinerja, sedangkan sumbu tegak (Y) akan diisi oleh skor tingkat kepentingan.

4. Pembahasan

Untuk menentukan saran-saran perbaikan yang merupakan prioritas untuk ditindak lanjuti, maka dilakukan analisa signifikansi dengan menggunakan diagram kartesius. Hasil survey untuk setiap variabel efektivitas sistem penilaian kinerja saat ini dan harapan efektivitas akan diplotkan ke dalam empat kuadran pada diagram Kartesius sebagai berikut:



Gambar 4.7 Diagram Kartesius Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja

Berdasarkan diagram kartesius tersebut, pernyataan dapat dibagi ke dalam keempat kuadran tersebut yang ditunjukkan pada tabel berikut:

Tabel 4.6 Kuadran Diagram Kartesius

Kuadran	Jumlah Pernyataan	No.Pernyataan.
I	21	5, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 20, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 33, 34.
II	13	1, 2, 3, 4, 8, 10, 15, 16, 17, 18, 19, 21, 28
III	0	-
IV	0	-

Sumber: Hasil Olahan Penulis

Pada keempat kuadran diagram kartesius tersebut menunjukkan bahwa:

1. Kuadran I adalah kondisi dimana Sistem penilaian kinerja Saat Ini Tidak Efektif dan Harapan sistem penilaian kinerja Efektif. Kondisi ini merupakan prioritas utama untuk dilakukan perbaikan sistem penilaian kinerja, karena saat ini sistem tidak efektif sedangkan harapannya adalah sistem yang efektif.
2. Kuadran II adalah kondisi dimana Sistem penilaian kinerja Saat Ini Efektif dan Harapan sistem penilaian kinerja juga Efektif. Ini merupakan kondisi ideal yang harus dipertahankan, karena penilaian harapan agar sistem berjalan efektif telah terpenuhi oleh sistem saat ini yang sudah efektif.
3. Kuadran III adalah kondisi dimana Sistem penilaian kinerja Saat Ini Tidak Efektif dan Harapan sistem penilaian kinerja juga Tidak Efektif. Kondisi ini merupakan prioritas rendah untuk dilakukan perubahan atau perbaikan sistem.

4. Kuadran IV adalah kondisi dimana Sistem penilaian kinerja Saat Ini Efektif dan Harapan sistem penilaian kinerja Tidak Efektif. Kondisi ini menggambarkan tingkat efektivitas sudah berlebihan karena harapannya lebih rendah.

5. Kesimpulan

Dari hasil pengolahan data dan analisis pada penelitian “Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Pada PT. X”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Nilai efektivitas sistem penilaian kinerja saat ini pada PT. X yang berarti sistem penilaian kinerja saat ini pada PT. X tidak efektif. Sementara nilai harapan efektivitas sistem penilaian kinerja pada PT. X yang berarti karyawan mengharapkan sistem penilaian kinerja pada PT. X sangat efektif.
- b. Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan menggunakan diagram kartesius, item pernyataan yang masuk pada kuadran pertama perlu diperhatikan dan sebaiknya segera dilakukan usulan perbaikan.
- c. Metode penilaian yang sebaiknya diimplementasikan oleh perusahaan adalah dengan menggunakan metode penilaian Manajemen berdasarkan Sasaran (*Management By Objectives*).

Daftar Pustaka

- Mondy, R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi 10)*. Jakarta: Erlangga.
- Noe, Raymond A., Hollenbeck, John R., dkk. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing (Edisi 6)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sekaran, Uma. (2006). *Metodologi Penelitian Untuk Bisnis (Edisi 4)*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sugiyono, Prof. Dr. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J. (2006). *Pengukuran Tingkat Kepuasan Pelanggan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Suwatno, Dr. H dan Priansa, Donni J. (2011). *MANAJEMEN SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Dr. Husein. (2013). *Metode Penelitian Untuk Skripsi Dan Tesis Bisnis*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.
- Wirawan, Dr. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia: Teori, Psikologi, Hukum Ketenagakerjaan, Aplikasi dan Penelitian: Aplikasi dalam Organisasi Bisnis, Pemerintahan dan Pendidikan*. Jakarta: RajaGrafindo Persada.