

RINGKASAN EKSEKUTIF

RUBETA ANDRIANI. Analisis Persepsi Karyawan terhadap Sistem Penilaian Kinerja di CIFOR, di bawah bimbingan Prof. Dr. Ir. Syamsul Ma'arif, M.Eng dan Ir. Arif Imam Suroso, M.Sc (CS).

Era globalisasi saat ini mengharuskan semua organisasi dalam bentuk profit maupun non profit untuk mampu bersaing agar tetap dapat bertahan. Sumber daya manusia merupakan aset penting yang harus dikelola oleh organisasi agar mampu bertahan di era globalisasi. Kualitas sumber daya manusia memegang peran penting demi kelangsungan hidup organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia memerlukan suatu sistem manajemen kinerja yang mampu mengelaborasi semua kekuatan yang terdapat dalam organisasi untuk mencapai tujuan. Untuk mengelola aset sumber daya manusia, diperlukan suatu sistem penilaian kinerja, sebagai bagian dari sistem manajemen kinerja, yang diharapkan mampu mengakomodasikan kebutuhan karyawan maupun organisasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengelolaan sumber daya manusia yang baik memerlukan sistem penilaian kinerja yang baik pula.

Salah satu unsur penting dalam sistem penilaian kinerja di CIFOR adalah adanya harapan agar sistem penilaian kinerja tersebut mampu mengakomodasikan kebutuhan karyawan akan pengembangan diri. Hasil akhir yang diperoleh dari pengembangan diri karyawan diharapkan akan bermanfaat bagi CIFOR untuk mencapai tujuan akhir sejalan dengan misi dan visi CIFOR.

Permasalahan sistem penilaian kinerja di CIFOR dapat dijabarkan apakah telah sesuai dengan kaidah konseptual yang ideal, dan bagaimana mengembangkan sistem penilaian kinerja yang mampu mengakomodasikan tujuan CIFOR untuk mengembangkan proses penilaian kinerja yang "transparan", terhindar dari bias, dan mendukung ke arah pengembangan karyawan dalam rangka pencapaian visi dan misi organisasi.

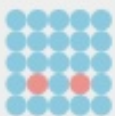
Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis sistem penilaian kinerja di CIFOR dalam kaitan dengan permasalahan-permasalahan tentang perlu tidaknya sistem penilaian kinerja yang saat ini diterapkan di CIFOR diperbaiki, ada atau tidaknya kaitan penilaian kinerja dengan pengembangan diri karyawan, serta ada atau tidaknya kaitan proses 360 degree feedback dengan pengembangan diri karyawan. Ruang lingkup penelitian dibatasi pada penilaian kinerja yang berlaku pada karyawan nasional yang berkedudukan di kantor pusat Bogor dan berstatus sebagai karyawan tetap.

Data utama penelitian diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan nasional, dengan data-data tambahan yang berasal dari arsip divisi sumber daya manusia serta data-data pelengkap lain yang mendukung penelitian. Kuesioner disebarakan melalui sarana e-mail internal organisasi, kepada seluruh



Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



karyawan nasional yang berkedudukan di Bogor. Untuk mencapai tujuan penelitian, telah ditetapkan 3 buah hipotesis yang diharapkan dapat memberi masukan tentang sistem penilaian kinerja yang diterapkan.

Data yang diperoleh dari penyebaran kuesioner dilakukan dua analisis statistik, masing-masing analisis univariate dan bivariate. Analisis bivariate dilakukan dengan menggunakan dua buah alat uji statistik, yaitu uji tanda untuk sampel tunggal – untuk menganalisis hipotesis tentang perlu tidaknya sistem penilaian kinerja diperbaiki, dan uji koefisien korelasi peringkat Spearman untuk menganalisis kaitan sistem penilaian kinerja dengan pengembangan karyawan serta kaitan penerapan proses 360 degree feedback dengan pengembangan karyawan.

Terhadap hipotesis mengenai perlu tidaknya sistem penilaian kinerja yang diterapkan diperbaiki, diperoleh hasil bahwa pada taraf nyata 5% nilai P 0.0436, yang berarti bahwa responden mendukung diadakannya perbaikan pada sistem penilaian kinerja yang saat ini diterapkan. Perbaikan diharapkan dilakukan pada kriteria penilaian yang dianggap kurang jelas, penilaian kinerja diharapkan mampu mencerminkan kinerja karyawan yang menyeluruh – dengan implikasi karyawan menginginkan keterlibatan atasan secara periodik dalam menilai pencapaian kinerja, sistem rating (penilaian).

Hipotesis tentang kaitan sistem penilaian kinerja yang diterapkan dengan pengembangan diri karyawan, diperoleh nilai P yang cukup signifikan yang mendukung diterimanya hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa sistem penilaian kinerja yang diterapkan berkaitan dengan pengembangan diri karyawan. Dalam kaitan dengan penerapan 360 degree feedback, hasil analisis menunjukkan diperolehnya nilai P yang signifikan untuk mendukung hipotesis alternatif yang menyatakan bahwa penerapan 360 degree feedback berkaitan dengan pengembangan diri.

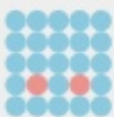
Hasil akhir penelitian memberikan masukan kepada pihak manajemen CIFOR dan divisi sumber daya manusia mengenai perlunya sistem penilaian kinerja yang saat ini diterapkan diperbaiki. Karena proses perbaikan sistem penilaian kinerja memerlukan waktu yang relatif lama, dan membutuhkan persetujuan dari pihak manajemen senior, maka beberapa langkah antisipatif diambil sebagai jalan tengah sebelum sistem tersebut diperbaiki.

Untuk meningkatkan kualitas proses penilaian disarankan dengan membudayakan penulisan laporan kemajuan bulanan dari karyawan. Laporan tersebut diharapkan dapat menjembatani kesenjangan yang timbul akibat intensitas bepergian dari karyawan maupun atasan yang cukup tinggi, sekaligus berfungsi sebagai kontrol terhadap pencapaian kinerja karyawan. Diharapkan laporan tersebut dapat berfungsi juga untuk mengurangi bias penilaian yang dikeluhkan karyawan, transparansi hasil pencapaian kinerja, dan sebagai kontrol pengembangan diri karyawan.

Pelatihan penilai sesaat sebelum dilaksanakannya proses penilaian kinerja merupakan saran yang diajukan, tentunya dengan mempertimbangkan penerapan

Hak cipta dilindungi Undang-Undang

© Hak Cipta Milik IPB



MB-IPB
Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.



yang fleksibel yang juga mampu mengakomodasikan kepentingan atasan, maupun sumber lain yang saling berkaitan.

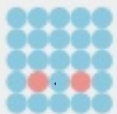
Diusulkan pula agar dikembangkan suatu formulir penilaian formal yang bertujuan untuk mengevaluasi peningkatan kinerja karyawan sesuai program pengembangan yang diterapkan. Formulir tersebut diharapkan juga berfungsi sebagai kontrol efektivitas program pengembangan terhadap kinerja karyawan. Karyawan juga hendaknya disadarkan akan program pengembangan diri selain program pengembangan “tradisional” yang sesuai dengan perkembangan era globalisasi.

Penerapan proyek percontohan 360 degree feedback hendaknya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kesiapan sumber-sumber yang terkait, misalnya sumber daya manusia, perangkat lunak sebagai alat pengolahan data, maupun dana yang tersedia. Perlu diperhatikan juga alokasi waktu yang harus disediakan untuk menerapkan proyek ini, sebelum dilaksanakannya proses penilaian kinerja yang rutin diadakan setiap bulan Januari.

© Hak Cipta Milik IPB
Kata kunci:

Globalisasi, sumber daya manusia, penilaian kinerja, 360 degree feedback, pengembangan karyawan, transparansi, bias penilaian, uji tanda sampel tunggal, koefisien korelasi peringkat Spearman, program pengembangan “tradisional”.

Hak cipta dilindungi Undang-Undang



Program Pascasarjana Manajemen dan Bisnis
Institut Pertanian Bogor
MB-IPB

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber :
a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IPB.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruhnya karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB.