
Model Penilaian Kinerja Karyawan dengan Personal Balanced Scorecard (Studi Kasus Universitas Tangerang Raya)

Nur Aziz¹, Ignatius Joko Dewanto²

¹Fakultas Keguruan dan Ilmu Pendidikan, Universitas Tangerang Raya, UNTARA

²Program Studi Teknik Informatika, Universitas Tangerang Raya

Komplek Sudirman Indah Tiga Raksa Tangerang Banten 15110

¹jokodewanto@untara.ac.id

Abstract

Employee performance is assessed through superiors, subordinates and co-workers. Work performance or employee performance can later be used to determine employee policies in improving their performance in the future. The Personal Balanced Scorecard (PBSC) describes employees in four areas, namely: internal, external, skills and learning, and finance. By applying this method can help the managerial for the purposes of assessing its employees objectively.

Keyword: *Evaluation, Performance, Employee, Personal Balanced Scorecard*

Abstrak

Kinerja pegawai dinilai melalui atasan, bawahan dan rekan kerja. Prestasi kerja atau kinerja karyawan nantinya dapat digunakan untuk menetapkan kebijakan-kebijakan pegawai dalam meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang. Personal Balanced Scorecard (PBSC) ada mendeskripsikan pegawai dalam empat bidang, yaitu: internal, eksternal, keterampilan dan pembelajaran, serta keuangan. Dengan menerapkan metode ini dapat membantu pihak manajerial untuk keperluan menilai karyawannya secara objektif.

Kata Kunci: Evaluasi, Kinerja, Pegawai, Personal Balanced Scorecard

1. PENDAHULUAN

Aset organisasi yang harus dimiliki oleh suatu organisasi dan harus diperhatikan oleh pihak manajerial adalah asset manusia dan organisasi. Aset manusia merupakan salah satu dari empat sumber daya yang harus dimiliki oleh sebuah organisasi. Sumber daya yang ada harus dapat mendukung organisasi dalam mencapai visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai dan organisasi tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas tanpa adanya karyawan-karyawan yang kompeten dan berdedikasi terhadap keinginan organisasi selanjutnya.

Menurut Robbins dalam Sembiring (2012:38) menyatakan bahwa organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Menurut Mathis dan Jackson (2017) sumber daya manusia (SDM) merupakan perancangan sistem formal dalam organisasi dalam mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen yang mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) ini

adalah manajemen kepegawaian atau manajemen personalia. Manajemen Sumber Daya Manusia ini suatu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu organisasi. (Hasibuan, 2005). Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengeorganisasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu. Organisasi dan masyarakat dapat tidaknya suatu organisasi. Pengembangan SDM terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang harus dan terutama untuk masa depan organisasi. (Notoatmojo, 1998)

Wahjono (2015:14) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia berdasarkan pada aktivitas pengelolaan manusia mulai dari perekrutan sampai pensiun karyawan. Sedangkan menurut Hasibuan (2012:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah ilmu dan seni yang dipergunakan dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Pengembangan SDM yang terencana dan berkelanjutan merupakan kebutuhan yang harus ada terutama untuk masa depan organisasi. Program pengembangan karyawan hendaknya disusun dengan cermat dan didasarkan pada metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan organisasi saat ini maupun masa yang akan datang. Metode yang dapat dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai dengan yang diinginkan yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya. Hal yang mendasar setelah adanya penilaian karyawan adalah prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi dengan pendekatan 360 penilaian atasan, rekan kerja, penilaian mandiri dan penilaian bawahan.

Menurut Mulyadi dan Johny Setiawan (2001:277), mendefinisikan mengenai penilaian kinerja adalah penentuan secara periodic efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan standar, sasaran, dan kriteria yang telah ditetapkan.

Menurut Suwatno dan Donni (2014:47) tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah: 1) Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan. 2) Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya. 3) Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. 4) Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat. 5) Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan. 6) Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. 7) Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) 8) Menjadi dasar dalam penilaian karyawan

Penilaian dilakukan dengan Daftar Penilaian dan Pelaksanaan Pekerjaan (DP3). Pelaksanaan DP3 yang ada di Universitas Tangerang Raya, yang memang masih jauh dari ideal tapi paling tidak kita dapat menilai karyawan berdasarkan kriteria secara praktis, kejelasan sekitar dan kriteria yang objektif. Penggunaan Balanced Scorecard merupakan kartu skor dengan 4 perspektif, yaitu : keuangan, pelanggan/konsumen, proses intensi bisnis, dan pembelajaran dan pertumbuhan, namun hanya dapat menilai sasaran strategis dan mengidentifikasi **Key Performance Indicator (KPI)** pada level korporat, sedangkan untuk perhitungan karyawan dengan menggunakan **Personal Balanced Scorecard (PBSC)** dengan 4 perspektif yaitu : internal, eksternal, pengetahuan dan pembelajaran serta keuangan (Rampersad, 2006).

2. KAJIAN TEORI

Menurut Edison (2016) kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Robbin (2016:260) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang

berlaku untuk suatu pekerjaan. Menurut Moeheriono (2012:95), kinerja atau *performance* merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi. Menurut (Heidjrachman dan Husnan,1992) kinerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan, menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dan kinerja meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap kerja. Sedangkan kinerja menurut (Bangun,2012) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan.

Kinerja berkaitan erat dengan tujuan, sebagai suatu hasil perilaku kerja seseorang, dimana perilaku kinerja dapat ditelusuri hingga ke faktor-faktor spesifik seperti kemampuan, upaya dan kesulitan tugas (Saputra, 2012). Kinerja merupakan tolok ukur karyawan dalam melaksanakan tugas yang ditargetkan untuk diselesaikan dan upaya untuk melakukan penilaian kinerja menjadi penting dengan diketahuinya pengukuran kinerja yang tepat (Wuryaningsih dan Kuswati, 2013). Peningkatan kinerja sendiri bukanlah merupakan suatu hal yang mudah, karena pihak manajemen seringkali kesulitan mengidentifikasi apa yang menyebabkan kinerja karyawan menurun. Hal ini disebabkan kompleksnya penyebab penurunan kinerja karyawan, dikarenakan penyebab penurunan kinerja seorang karyawan dengan karyawan yang lainnya tidak sama (Savira, et.al., 2014). Penilaian kinerja karyawan adalah proses merencanakan, mengorganisasi, menyupervisi, mengontrol dan menilai kinerja.

Penilaian kinerja merupakan muara akhir dari manajemen modal manusia (Wirawan 2009 : 2). Beberapa aspek penilaian kinerja adalah : 1) Mendorong Kualitas Dan Kuantitas Kinerja, 2) Perencanaan Program Kinerja, 3) Kualitas pekerjaan, 4) Tujuan dan Pencapaian Target, 5) Inisiatif dan Motivasi, 6) Kerja Tim dan Keterampilan Kepemimpinan, 8) Kemampuan untuk Memecahkan Masalah, 9) Keterampilan Komunikasi Tertulis dan Verbal. Menurut Rivai dan Sagala (2013:547) tujuan perusahaan dalam penilaian kinerja yaitu sebagai berikut : 1) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan Karyawan membutuhkan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja sehingga dapat mencapai suatu pencapaian kinerja yang telah ditetapkan. 2) Meningkatkan prestasi kerja, salah satu tujuan memberikan penilaian kinerja yaitu untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, karena semakin baik nilai prestasi yang dicapai karyawan akan mempertahankan untuk mencapai prestasi yang lebih baik lagi dalam hal bekerja. 3) Memberikan kesempatan kerja yang adil Penilaian kinerja akan berdampak seorang karyawan akan merasa memiliki 26 kesempatan yang adil dalam hal mengerjakan pekerjaannya. Manfaat Penilaian Kinerja (Siagian, 1995, Rivai dan Sagala, 2013) adalah : 1) Perbaikan prestasi kerja, 2) Penyesuaian Kompensasi, 3) Keputusan pencapaian, 4) Kebutuhan latihan dan pengembangan, 5) Perencanaan dan pengembangan karier, 6) Memperbaiki penyimpangan proses staffing, 7) Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan, 8) Kesempatan kerja yang adil, 9) Membantu menghadapi tantangan eksternal.

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: 1) Kualitas Kerja; 2) Kuantitas; 3) Ketepatan Waktu; 4) Efektifitas; 5) Kemandirian, sedangkan (Robinson, 2006); 6) Berkomitmen.

Menurut Whittaker dalam Moeheriono (2012:72), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (*goals and objectives*).

Profiles International.com dalam situsnya mengemukakan kinerja pegawai dapat

diukur dengan menggunakan indikator (1) *Productivity*; (2) *Quality of work*; (3) *Initiative*; (4) *Teamwork*; (5) *Problem solving*; (6) *Response to stress and conflict*; (7) *Employee performance development*. Sebenarnya, ada banyak faktor yang berkorelasi dengan kinerja individu, seperti *organizational justice*, *work engagement*, and *public service motivation* (Jankingthong & Rurkkhum, 2012: 115)

Personal Balanced Scorecard (PBSC) merupakan konsep yang dikembangkan oleh Hubert K. Rampersad (2006), adalah instrumen yang dapat digunakan untuk pencarian pengetahuan diri (self knowledge), penemuan diri (self-discovery) dan penguasaan diri (self-mastery).

Menurut Rampersad (2006) ada 6 elemen PSBC yang saling terkait : 1) ambisi pribadi, 2) faktor penerus keberhasilan pribadi, 3) sasaran pribadi, 4) ukuran kinerja pribadi, 5) target pribadi, 6) tingkat perbaikan pribadi.

Dalam dunia kerja, PBSC merupakan sarana bagi seseorang untuk mencapai sesuatu yang lebih dari yang telah tercapai saat ini. Dokumentasi dari penggunaan PBSC ini sebagian besar berisi mengenai bagaimana seseorang atau seorang karyawan memenuhi kebutuhannya untuk meningkatkan diri. Dengan PBSC, seseorang diarahkan untuk memiliki tujuan yang lebih pasti untuk dicapai baik jangka pendek maupun jangka panjang, yang menselaraskan antara ambisi diri, organisasi dan keluarga.

Ada 3 dimensi inti dalam PBSC yaitu *Personal Competence*, *Competence for Adding Value*, and *Aptitude for Self Actualization*, yaitu: a) *Personal competence* difokuskan pada serangkaian ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang. Hal ini menyangkut bagaimana seseorang berkinerja sesuai dengan tuntutan pekerjaan; b) *Competence for Adding Value* terkait dengan penugasan yang merupakan inisiasi aktif dari individu. Hal ini diukur dari adanya penambahan tanggungjawab dan bagaimana seseorang mampu bersosialisasi dan membentuk relasi dengan lingkungannya; c) *Aptitude for Self-actualization*. Dimensi ini berkaitan dengan keseimbangan antara kehidupan pribadi dengan kehidupan kerja serta terkait dengan apa yang dilakukan oleh seseorang atas pekerjaannya dan bagaimana sikap atau perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Strategi penilaian kinerja dengan pendekatan KPI dan CSF maka akan menghasilkan tabel seperti dibawah ini:

Tabel 1. Penilaian Kinerja dengan CFC dan KPI

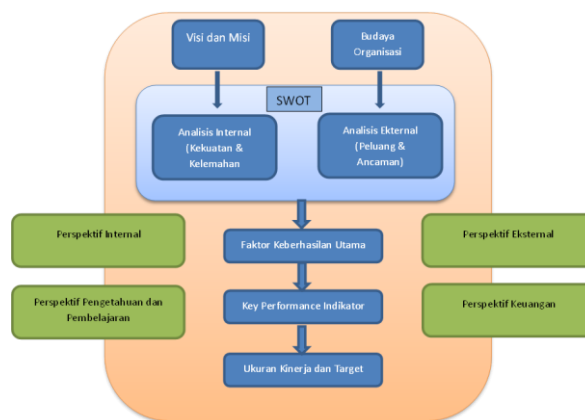
No	Critical Success Factor (CSF)	Key Performa Indikator (KPI)
1	Kesanggupan dalam mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuai yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab	Kesetiaan Tanggungjawab Ketaatan Kejujuran
2	Melaksanakan pekerjaan yang dibebankan dengan sungguh-sungguh	Prestasi kerja Tanggungjawab Kompetensi Disiplin Prakarsa Kerjasama Komplain mahasiswa Komunikasi
3	Mampu mengarahkan dan memberikan motivasi untuk melaksanakan pekerjaannya	Kepemimpinan Komunikasi Pelaksanaan instruksi atasan
4	Terus meningkatkan kemampuan dan keterampilan	Kompetensi Ketelitian dan

		Keakuratan Prakarsa Level Pendidikan
5	Keuangan	Kesejahteraan

Tabel 2. Penentuan KPI

No	Keterangan	Nilai Min	Nilai Max
1	Sangat Baik	91	100
2	Baik	76	90
3	Cukup	61	75
4	Kurang	41	60
5	Buruk	0	40

Perencanaan Model



Gambar 1 : Model Penilaian Kinerja Karyawan

Tabel 3. Perspektif Internal dan Eksternal

Perspektif	Key Performa Indikator (KPI)	Sasaran Strategis	Ukuran Kinerja	Taraget
INTERNAL	Kesetiaan	Memberikan kemampuan, pelayanan dan perilaku terbaik bagi perusahaan	Jumlah kesanggupan dalam melaksanakan pekerjaan	Terlaksana 95% waktu (dalam 1 tahun)
	Tanggungjawab	Meningkatkan tanggung jawab terhadap waktu kerja dan kehadiran	Kesesuaian laporan terhadap kinerja karyawan di lapangan	23/26 hari perbulan
	Ketaatan	Mematuhi apa yang dituntut, atau menjauhkan diri dari apa yang dilarang.	Tidak pernah melanggar peraturan	0 kesalahan per bulan
	Kejujuran	Meningkatkan kebenaran dalam tiap tugas/pekerjaan	Kesesuaian laporan terhadap kinerja karyawan di lapangan	Menghasilkan laporan yang valid 95% sd 100%
	Prestasi kerja	Meningkatkan kinerja seseorang berdasarkan kecakapan, kesungguhan,	Kinerja karyawan yang baik	Menghasilkan kinerja diatas 3.0

		pengalaman dan waktu		
	Kompetensi	Peningkatan kompetensi dalam bidang pelayanan akademik	Jumlah seminar, pelatihan yang diikuti	Minimal 2 kali setahun
	Disiplin	Mengurangi jumlah pelanggaran yang dilakukan dan meningkatkan kedisiplinan dalam	Jumlah pelanggaran yang dilakukan pegawai perbulan	Tidak mendapatkan hukuman disiplin
	Prakarsa	Meningkatkan kontribusi terhadap pekerjaan/tugas untuk kinerja perguruan tinggi	Kontribusi pekerjaan yang bisa diselesaikan	95% tugas/pekerjaan dapat akan dengan baik
	Kerjasama	Menunjukkan sikap kooperati terhadap rekan kerja, atasan dan mahasiswa	Jumlah masalah yang terjadi perbulan	0 dalam 1 bulan
	Komplain mahasiswa	Meminimalisir tingkat ketidakpuasan mahasiswa terhadap karyawan	Jumlah ketidakpuasan mahasiswa	0 dalam 1 bulan
	Komunikasi	Memberikan pelayanan terbaik serta menunjukkan sikap dan perilaku yang baik terhadap atasan, rekan kerja, mahasiswa dan masyarakat	Banyaknya pengaduan yang diterima dari rekan kerja, mahasiswa dan masyarakat	Persentase jumlah pengaduan 0-5% perbulan
EKSTERNAL	Kepemimpinan	Menunjukan kemampuan memimpin, mengarahkan, membarikan motivasi	Jumlah peraturan yang dibuat dan dilaksanakan	Menghasilkan aturan 95% dari aturan yang berlaku
	Pelaksanaan instruksi atasan	Melaksanakan intruksi perintah yang dilakukan atasan	Terselesaikan instruksi yang dilaksanakan	0 dalam 1 bulan
KEMAMPUAN & KETERAMPILAN	Kompetensi	Peningkatan kompetensi dalam bidang pelayanan akademik	Jumlah seminar, pelatihan yang diikuti	Minimal 2 kali setahun
	Ketelitian dan keakuratan	Melakukan pekerjaan dengan teliti dan akurat	Melaksanakan pekerjaan dengan teliti	Tingkat ketelitian diatas 95%
	Level Pendidikan	Meningkatkan tarap pendidikan untuk menambah pengetahuan dan kemampuan	Pendidikan terakhir yang dimiliki	Melanjutkan pendidikan rentang 2 tahun
KEUANGAN	Kesejahteraan	Mengelola pengeluaran	Rasio pendapatan dan pengeluaran	Meningkatkan minimal 110% dalam 1 tahun

3. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian *field research*, yaitu penelitian yang objek pengamatannya berupa perilaku populasi dalam satu wilayah tertentu atau suatu kejadian pada satu wilayah tertentu. Penelitian ini bersifat deskriptif analisis sendiri merupakan pengembangan pengembangan dari metode deskriptif, yaitu merupakan metode yang digunakan untuk mendeskripsikan suatu objek atau wilayah penelitian

untuk kemudian dilakukan analisis kritis dengan menggunakan metode pengukuran tertentu agar dapat memperoleh satu kesimpulan dari keadaan tersebut.

Subjek penelitian adalah Universitas Tangerang Raya dalam melakukan perhitungan kinerja menggunakan pendekatan PBSC (*personal balanced scorecard*), teknik pengumpulan data dengan melakukan pengisian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) kepada setiap karyawan.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penilaian kinerja disusun berdasarkan masukan data DP3 yang pendekatannya menggunakan Personal Balanced Scorecard (PBSC) untuk mengetahui *self knowledge*, *self discovery* dan *self mastery* dan diharapkan juga PSBC ini menjadikan pegawai memiliki kemauan berkompetisi atas dasar: 1) ambisi pribadi, 2) faktor penerus keberhasilan pribadi, 3) sasaran pribadi, 4) ukuran kinerja pribadi, 5) target pribadi, 6) tingkat perbaikan pribadi. Penilaian kinerja dilakukan atas dasar DP3 yang telah dipersiapkan sebagai dasar perhitungan kinerja karyawan.

Form DP3 sebagai sample penilaian kinerja pegawai sebagai berikut :

RAHASIA

**DAFTAR PENILAIAN PELAKSANAAN PEKERJAAN
UNIVERSITAS TANGERANG RAYA**

Jangka Waktu Penilaian : 01 Januari 2021 s/d 31 Desember 2021

1	YANG DINILAI	
	a. Nama	
	b. NIP	
	c. Golongan/ruang	
	d. Jabatan/Pekerjaan	
	e. Unit Organisasi	
2	PEJABAT PENILAI	
	a. Nama	
	b. NIP	
	c. Golongan/ruang	
	d. Jabatan/Pekerjaan	
	e. Unit Organisasi	
3	ATASAN PEJABAT PENILAI	
	a. Nama	
	b. NIP	
	c. Golongan/ruang	
	d. Jabatan/Pekerjaan	
	e. Unit Organisasi	

Gambar 2 : Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Universitas Tangerang Raya

Setelah dilakukan penyebaran data diperoleh ada model pengelolaan data dengan menggunakan program aplikasi ms excel secara manual sebagai berikut :

[illegible]

Gambar 3 : Pengelolaan Kuesioner PBSC

Selanjutnya dari data excel tersebut setelah dilakukan formalisasi akan memperoleh informasi penilaian kinerja karyawan sebagai berikut berupa salah satu contoh bagian pada sebuah perguruan tinggi

UNIVERSITAS TANGERANG RAYA (UNTARA)
 Kompleks Perumahan Sudirman Indah-Tigaraksa
 Tangerang Kabupaten-Banten

HASIL KUESIONER
SEMESTER GANJIL 2020-2021
(Evaluasi Karyawan)

No	Kategori Penilaian	Penilaian					Jml	Total Nilai	Rata*
		SB	B	CB	K	B			
1	Pegawai Mampu merajaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar orga	0	1	0	0	0	1	3	3,00
2	Komitmen pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sangat baik	1	0	0	0	0	1	4	4,00
3	Pegawai mempertanggungjawabkan sarana dan prasarana yang dipakai	0	1	0	0	0	1	3	3,00
4	Pegawai melaksanakan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu	0	1	0	0	0	1	3	3,00
5	Pegawai menaati peraturan yang telah ditetapkan instansi	0	1	0	0	0	1	3	3,00
6	Pegawai Melaksanakan dan mematuhi aturan yang sudah ditetapkan	0	1	0	0	0	1	3	3,00
7	Pegawai bekerja sesuai dengan keadaan sebenarnya	0	1	0	0	0	1	3	3,00
8	Pegawai taat pada peraturan-peraturan, baik diwahi maupun tidak diawasi.	0	1	0	0	0	1	3	3,00
9	Penilaian kinerja mencerminkan kualitas kerja saya	0	1	0	0	0	1	3	3,00
10	Penilaian kinerja mencerminkan kualitas kerja saya	0	1	0	0	0	1	3	3,00
11	Pegawai bertanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan	1	0	0	0	0	1	4	4,00
12	Pegawai berat mengambil resiko pekerjaan walaupun belum tentu dikuasai pekerjaannya	0	1	0	0	0	1	3	3,00
13	Pegawai berkompeten dalam menyelesaikan pekerjaan	0	1	0	0	0	1	3	3,00
14	Pegawai melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki	0	1	0	0	0	1	3	3,00
15	Pegawai selalu menghargai waktu	0	1	0	0	0	1	3	3,00
16	Pegawai selalu datang lebih awal daripada waktu yang telah ditetapkan PT	0	1	0	0	0	1	3	3,00
17	Kemampuan pegawai dalam mengambil keputusan kerja yang sangat cermat	0	1	0	0	0	1	3	3,00
18	Kemampuan pegawai dalam menyusun rencana kerja untuk suatu pekerjaan	0	0	1	0	0	1	2	2,00
19	Pegawai dapat membantu rekan kerja yang lain saat mengalami kesulitan dalam pekerjaan	1	0	0	0	0	1	4	4,00
20	Pegawai mampu bekerja sama dengan orang lain maupun dengan rekan sekerja	0	1	0	0	0	1	4	4,00
21	Pegawai mampu dalam menyelesaikan keluhan mahasiswa	0	0	1	0	0	1	2	2,00
22	Pegawai mampu menghadapi mahasiswa yang tidak puas dengan pembelajaran dan pelayanan kampus	0	0	1	0	0	1	2	2,00
23	Pegawai senang dan terbuka ketika berkomunikasi dengan rekan kerja, dosen, mahasiswa, kaprodi, dekan, warek maupun rektor PT	1	0	0	0	0	1	4	4,00
24	Pegawai mampu mengeluarkan pendapat untuk berdiskusi dalam menyelesaikan permasalahan	0	1	0	0	0	1	3	3,00
25	Kemampuan pegawai dalam memimpin suatu pelaksanaan tugas yang diberikan secara team	0	1	0	0	0	1	3	3,00
26	Pegawai mampu merencanakan, mengelola pelaksanaan pencapaian perencanaan serta mengevaluasi tugas	0	0	1	0	0	1	2	2,00
27	Pegawai mampu melaksanakan instruksi atasan secara bijak dan bertanggung jawab	0	1	0	0	0	1	3	3,00
28	Instruksi pekerjaan yang diberikan mendorong saya untuk mengerjakan dengan cepat dan berkualitas	0	1	0	0	0	1	3	3,00
29	Pegawai meningkatkan kemampuan kompetensi dengan mengikuti seminar, pelatihan yang diikuti	0	0	1	0	0	1	2	2,00
30	Pegawai memiliki keterampilan yang sangat baik dalam menyelesaikan pekerjaan pelayanan akademik	0	1	0	0	0	1	3	3,00
31	Pegawai tekt dalam setiap penyelesaian pekerjaan	0	1	0	0	0	1	3	3,00
32	Pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan dengan baik	0	1	0	0	0	1	3	3,00
33	Pegawai mampu menyampaikan informasi secara akurat	0	1	0	0	0	1	3	3,00
34	Pegawai menyampaikan informasi yang dapat dipercaya kebenarannya	0	1	0	0	0	1	3	3,00
35	Pegawai meningkatkan tarap pendidikan untuk menambah pengetahuan dan kemampuan	0	1	0	0	0	1	3	3,00
36	Pegawai sedang melakukan studi lanjut dengan lama studi lebih dari 2 tahun	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
37	Pegawai sejahtera dalam memperoleh penghasilan	0	0	1	0	0	2	2	#DIV/0!
38	Pegawai mampu mengelola keuangan dengan baik	0	1	0	0	0	1	3	3,00
	Jumlah								#DIV/0!

HASIL PENILAIAN
Indeks Kepuasan Mahasiswa terhadap Kinerja Dosen

Nilai	Jumlah Responden
#DIV/0!	1

Tangerang, 21 Oktober 2021

Mengetahui,

Dr.I Joko Dewanto, S.Kom., MM., M.Pd

Wakil Rektor II

Ir. Moh Mardiana, MM., P.Hd

Rektor

Keterangan :

Skala Nilai	Keterangan
3,50 - 4,00	Sangat Memuaskan
3,00 - 3,49	Memuaskan
2,50 - 2,99	Baik
2,00 - 2,49	Cukup
1,50 - 1,99	Kurang

Gambar 4: Evaluasi Kinerja Per Bagian

Dari setiap bagian kita dapat membuat kesimpulan perbagian misalnya pada contoh tabel diatas diinformasikan bagian marketing, memiliki beberapa catatan perbaikan antara lain : 1) Kemampuan pegawai dalam merencanakan pekerjaan, 2) Kemampuan dalam mengatasi keluhan mahasiswa, 3) Kemampuan dalam menghadapi mahasiswa yang tidak puas pembelajaran layanan kampus, 4) Kemampuan dalam merencanakan, mengelola pelaksanaan, pencapaian perencanaan dan evaluasi pekerjaan, 5) Pegawai untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan pengembangan kompetensi. Sedangkan ada beberapa catatan baik antara lain : 1) komitmen pegawai dalam melaksanakan pekerjaan, 2) pegawai bertanggung jawab atas pekerjaan yang diberikan, 3) pegawai mampu bekerjasama dengan rekan pegawai lainnya. Rekomendasi yang diberikan misalnya : 1) penguatan kompetensi perencanaan strategis, 2) pelatihan pengelolaan administrasi perkantoran, 3) pelatihan customer excellence.

Rekomendasi bagian marketing adalah : 1) Sosialisasi Renstra dan Renop serta diinformasikan mengenai Rencana dan Indeks Kinerja Utama, 2) Pelatihan 5 S dalam mendukung pelayanan mahasiswa, 3) Pelatihan pengembangan kompetensi pemasaran

5. PENUTUP

Kesimpulan yang didapatkan dalam melakukan penilaian kinerja dilakukan sebagai berikut : 1. Sistem penilaian kinerja dengan pendekatan *personal balanced scorecard* sangat objektif jika dilakukan untuk pegawai yang untuk tenaga non kependidikan, 2. Model yang ditawarkan sangat dibutuhkan atasan dalam mengukur sejauh mana kompetensi yang dimiliki dan rekomendasi apa yang diambil untuk dapat meningkatkan kemampuan pegawai dimasa yang akan datang.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Agus Saputra. (2012). Membuat Aplikasi Absensi Dan Kuesioner untuk Panduan Skripsi. Jakarta: PT. Elex Media Koputindo.
- Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Edison, Emron. Yohny anwar, Imas komariyah. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi dan Johny Setyawan. (2001). Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- H. Rampersad. (2006). Personal Balanced Scorecard, Jakarta: PPM Manajemen
- Hasibuan, S.P. Melayu. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Heidjrachman, Ranupandjojo dan Suad Husnan. (2002). Manajemen Personalialia. Edisi IV, Yogyakarta: BPFE.
- Jangkingthong, K. and Rurkkhum S. (2012). *Factors Affecting Job Performance : A Review of Literature*. *Silpakorn Univeristy Journal of Social Sciences*. Humanities and Arts, 12, 115-127.
- L. Mathis, Robert dan H. Jackson. (2017). Human Resources Management. 14th Edition. Jakarta: Salemba 4
- Moeheriono. (2012). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Notoatmojo. (1998). Pengembangan Sumber Daya Manusia. Jakarta: Rine Cipta.
- Rivai Dan Ella Sagala, (2013), Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : Rajawali Pers.
- Robbins (2016:260) dalam Bintoro dan Daryanto (2017:107). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Penerbit Gaya Media,

- Sembiring, Masana. (2012). *Budaya & Kinerja Organisasi : Perspektif Organisasi Pemerintah*. Bandung : Fokus Media.
- Suwatno dan Doni Juni Priansa. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung : Penerbit Bandung.
- Wirawan. (2009). *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia Teori Aplikasi dan Penelitian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Wuryaningsih DL dan Rini Kuswati. (2013). *Analisis Pengaruh Locos Control pada Kinerja Karyawan*. Proceeding Seminar Nasional dan Call For Paper Sancal 2013. Surakarta, 23 Maret 2013.