

Lampiran 1 :

**LEMBAR PENJELASAN KEPADA RESPONDEN ATAU
INFORMAN PENELITIAN**

Assalamu ‘alaikum wr.wb

Saya, Ellawati Sri Puspitasari, Mahasiswi dari Program Studi S2 Magister Manajemen Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta akan melakukan penelitian yang berjudul “ **Evaluasi Pelaksanaan Sistem Penilaian Kinerja Karyawan Untuk Mendorong Produktivitas Karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang** “. Penelitian ini bertujuan untuk mengembangkan sistem penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang.

Saya akan melakukan pengambilan data dengan cara memberikan kuesioner / wawancara yang telah saya buat. Oleh karena itu, diharapkan Saudara / Saudari dapat menjawab seluruh pertanyaan yang diberikan sesuai dengan apa yang Saudara / Saudari alami selama bekerja di Rumah Sakit Islam Jombang.

Demikian penjelasan penelitian ini saya sampaikan. Atas kerjasamanya, saya haturkan terima kasih.

Wassalamu ‘alaikum wr.wb.

Peneliti,

(Ellawati Sri Puspitasari)

Lampiran 2 :

**SURAT PERNYATAAN
BERSEDIA MENJADI RESPONDEN ATAU INFORMAN
PENELITIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Inisial nama :

Umur :

Alamat :

Setelah membaca atau mendapatkan penjelasan tentang penelitian

Judul penelitian : Evaluasi Pelaksanaan Sistem

Penilaian Kinerja Karyawan Untuk Mendorong Produktivitas

Karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang

Nama peneliti : Ellawati Sri Puspitasari

Lokasi penelitian : Rumah Sakit Islam Jombang

Dengan ini, saya menyatakan bersedia mengikuti penelitian tersebut secara sukarela sebagai responden atau informan penelitian, dan saya juga berhak untuk mengundurkan diri, tanpa ada pengaruh terhadap kinerja saya.

Jombang,

(Responden / Informan)

Lampiran 3 :

KUESIONER PENELITIAN
“EVALUASI PELAKSANAAN SISTEM PENILAIAN
KINERJA KARYAWAN UNTUK MENDORONG
PRODUKTIVITAS KARYAWAN
DI RUMAH SAKIT ISLAM JOMBANG “

Assalamu ‘alaikum wr. Wb

Terima kasih atas kesediaan Saudara / Saudari untuk menjadi salah satu informan dengan sukarela dalam mengisi kuesioner untuk penelitian yang dilakukan oleh :

Nama peneliti : drg. Ellawati Sri Puspitasari
 NIM : 20141030119
 Fakultas : Magister Manajemen Rumah Sakit
 Universitas : Muhammadiyah Yogyakarta

Saya sangat menghargai kejujuran Saudara / Saudari dalam mengisi kuesioner ini dan akan menjamin kerahasiaannya. Semoga hasil penelitian ini dapat menjadi masukan bagi Rumah Sakit Islam Jombang, terutama dalam menerapkan sistem penilaian kinerja karyawan. Atas kerjasamanya, saya ucapkan terima kasih.

Wassalamu ‘alaikum wr.wb

Unit / Instalasi Kerja :

“ Berilah tanda () pada salah satu pilihan jawaban yang sesuai “

a. Jenis Kelamin :

	:	Laki – Laki
	:	Perempuan

- b. Usia :
- | | | |
|--|---|---------------|
| | : | 30 – 40 tahun |
| | : | 41 – 50 tahun |
| | : | 51 – 60 tahun |
- c. Masa Kerja :
- | | | |
|--|---|------------------|
| | : | 6 – 10 tahun |
| | : | 11 – 20 tahun |
| | : | 20 tahun ke atas |

Petunjuk pengisian kuesioner

“ Berilah tanda () pada salah satu pilihan jawaban sesuai dengan yang dialami Saudara / Saudari “

- STS : Sangat Tidak Setuju
 TS : Tidak Setuju
 N : Netral
 S : Setuju
 SS : Sangat Setuju

A. PERSEPSI KARYAWAN TENTANG KEADILAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
KEADILAN PROSEDURAL						
1.	Saya mampu mengekspresikan pandangan dan perasaan saya selama penilaian kinerja.					
2.	Saya mempunyai pengaruh atas hasil yang diterima dari penilaian kinerja.					
3.	Saya merasa metode penilaian kinerja telah konsisten.					

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
4.	Saya merasa penilaian kinerja tidak bias.					
5.	Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan informasi yang akurat.					
6.	Saya dapat mengajukan banding dari hasil penilaian kinerja.					
7.	Penilaian kinerja menjunjung tinggi etika dan moral.					
KEADILAN DISTRIBUTIF						
1.	Saya menerima gaji berdasarkan usaha saya.					
2.	Gaji yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya lakukan.					
3.	Gaji yang saya terima dapat menunjukkan kontribusi saya terhadap organisasi (rumah sakit).					
4.	Gaji yang saya terima didukung oleh kinerja saya.					
KEADILAN INTERPERSONAL						
1.	Atasan saya memperlakukan saya dengan cara dan sikap yang sopan.					
2.	Atasan saya memperlakukan saya dengan bermartabat.					

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
3.	Atasan saya memperlakukan saya dengan saling menghormati.					
4.	Atasan saya tidak terpengaruh atas pernyataan atau komentar yang tidak benar pada diri saya.					
KEADILAN INFORMASIONAL						
1.	Atasan saya bersikap jujur ketika berkomunikasi dengan saya.					
2.	Atasan saya menjelaskan tentang prosedur penilaian.					
3.	Penjelasan atasan saya tentang prosedur penilaian kinerja telah jelas.					
4.	Rincian penilaian disampaikan dalam waktu yang tepat oleh atasan saya.					
5.	Komunikasi dengan atasan saya spesifik dengan pertanyaan saya.					

*Kuesioner diadopsi dari penelitian Dhewi RM, Mangkuprawira S dan Ma'arif M.S tentang Analisis Pengaruh Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja Terhadap Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan PT. Coats Rejo Indonesia.

**B. PERSEPSI KARYAWAN TENTANG EFEKTIVITAS
PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
1.	Penilaian kinerja terkait dengan standar dan tujuan organisasi					
2.	Elemen - elemen dalam pekerjaan sudah terkait dengan dimensi – dimensi yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja					
3.	Penilaian kinerja mampu membedakan kinerja karyawan yang produktif dan kurang produktif					
4.	Penilaian kinerja mampu membedakan karyawan yang berkinerja baik dan buruk, sehingga dapat memotivasi dalam bekerja.					
5.	Penilaian yang dilakukan penilai yang satu dengan penilai yang lainnya sudah saling bersesuaian.					
6.	Ukuran yang digunakan obyektif dan adil.					
7.	Dilakukan sosialisasi sistem penilaian kinerja.					
8.	Hasil penilaian kinerja (nilai) terhadap yang dinilai (ternilai) telah mendapat dukungan dari penilai.					

NO	PERNYATAAN	JAWABAN				
		STS	TS	N	S	SS
9.	Dapat diterima karena tidak merepotkan dalam pengisian formulir.					
10.	Instrumen penilaian kinerja telah dipahami oleh penilai dan yang dinilai.					
11.	Sistem penilaian kinerja praktis dan mudah digunakan.					

*Kuesioner diadopsi dari penelitian Naidu P tentang *Fair Performance Appraisal and Its Effects on Organizational Commitment of Lecturers in Universiti Utara Malaysia*.

Lampiran 4 :**PANDUAN WAWANCARA TERSTRUKTUR**

Nama :
 Usia :
 Jenis Kelamin :
 Pendidikan :
 Unit Kerja :
 Jabatan :
 Masa kerja :
 Hari / Tanggal :
 Tempat / Waktu :

Kegiatan yang dilakukan selama wawancara :

- a. Memperkenalkan diri kepada informan.
- b. Menyampaikan topik penelitian : menyampaikan tujuan melakukan penelitian dan wawancara.
- c. Pertanyaan yang akan diajukan adalah :

NO.	PERTANYAAN PENELITIAN	FORMULASI PENELITIAN
1.	Persepsi karyawan tentang sistem penilaian kinerja karyawan	a. Apakah yang Anda pahami tentang sistem penilaian kinerja karyawan ?
		b. Apakah penilaian kinerja karyawan yang dilakukan telah mempunyai standar / tolak ukur / daya pembanding yang jelas ?
		c. Apakah penilaian kinerja karyawan yang dilakukan mempunyai kriteria yang

		obyektif (konsisten, relevan, sensitif, praktis) ?
		d. Bagaimana pengalaman Anda tentang penilaian kinerja yang dilakukan di tahun – tahun sebelumnya?
		e. Bagaimana harapan Anda tentang penilaian kinerja karyawan di Rumah Sakit Islam Jombang?
		f. Dengan sistem penilaian kinerja yang dilakukan di Rumah Sakit Islam Jombang, apakah dapat meningkatkan produktivitas / kinerja karyawan ?
2.	Persepsi karyawan tentang indikator penilaian kinerja karyawan	a. Apakah Anda memahami indikator apa saja yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan?
		b. Bagaimana pendapat Anda tentang indikator yang digunakan, apakah ada yang harus dihilangkan atau ditambahkan ?
3.	Persepsi karyawan tentang keadilan dalam sistem penilaian kinerja karyawan	a. Apakah penilaian kinerja yang dilakukan sudah obyektif, transparan dan adil ?

- g. Menutup wawancara : mengucapkan terimakasih atas waktu dan masukan yang diberikan oleh karyawan.

Lampiran 5 :**PANDUAN OBSERVASI**

Berikan tanda centang () pada kolom YA jika berdasarkan observasi ADA.

Berikan tanda centang () pada kolom TIDAK jika berdasarkan observasi TIDAK ADA

NO	PERIHAL	YA	TIDAK
1.	Pengetahuan tentang pekerjaan		
	a. Pemahaman tugas dan tanggung jawab dalam bekerja.		
	b. Pengetahuan di bidang yang berhubungan dengan peraturan, prosedur dan keahlian teknis.		
	c. Penggunaan informasi, material, peralatan dan teknik dengan tepat dan benar.		
	d. Keikutsertaan dalam perkembangan peraturan, prosedur dan teknik terbaru.		
2.	Kualitas kerja		
	a. Perhatian pada detail, akurasi, kecermatan dan ketelitian.		
	b. Mematuhi peraturan dan prosedur kesehatan dan keselamatan kerja.		
	c. Pemahaman secara tepat terhadap keputusan dan tindakan yang diambil.		
	d. Pembuatan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan, mengembangkan solusi alternatif dan rekomendasi serta memilih tindakan yang tepat.		

NO	PERIHAL	YA	TIDAK
3.	Produktivitas		
	a. Kemampuan menyelesaikan tugas kerja yang diberikan secara konsisten.		
	b. Kemampuan menentukan dan mengatur prioritas kerja secara efektif.		
	c. Penggunaan waktu dengan efisien.		
	d. Kemampuan memelihara tempat kerja agar tetap teratur dengan fungsinya.		
4.	Adaptasi dan fleksibilitas		
	a. Kemampuan menyesuaikan diri dengan segala perubahan dalam lingkungan pekerjaan.		
	b. Kemampuan menghasilkan gagasan dan solusi yang inovatif.		
	c. Kemauan menghadapi tantangan baru, pengembangan diri dan kesempatan untuk belajar.		
	d. Kemampuan mengantisipasi dan memahami masalah yang mungkin dapat terjadi.		
	e. Kemampuan membuat solusi alternatif pada saat memecahkan masalah.		
5.	Kooperatif dan kerjasama		
	a. Kemampuan memelihara hubungan kerja yang efektif.		
	b. Kemampuan bekerjasama dengan tim.		
	c. Kemauan memberikan bantuan dan dukungan kepada orang lain.		
	d. Pengakuan terhadap kesalahan sendiri dan kemauan belajar dari kesalahan tersebut.		

NO	PERIHAL	YA	TIDAK
6.	Tanggung jawab		
	a. Kehadiran secara rutin dan tepat waktu.		
	b. Kepatuhan dan kemauan mengikuti instruksi-instruksi.		
	c. Kemampuan bekerja secara mandiri.		
	d. Kemampuan menyelesaikan tugas dan memenuhi tanggung jawab sesuai dengan batas waktu yang ditentukan.		
7.	Kemampuan komunikasi dan interaksi		
	a. Kemampuan berkomunikasi dengan jelas dan tepat secara lisan dan tulisan.		
	b. Memberikan informasi kepada orang lain.		
	c. Kemampuan berinteraksi secara efektif dengan orang lain.		
	d. Terdapat indikator penilaian tentang kemampuan menyelesaikan masalah.		
	e. Kemauan menerima saran / masukan dari orang lain.		
	f. Kemampuan memelihara sikap yang baik dan profesional dalam segala hubungan antar individu		

*Panduan observasi berdasarkan kriteria dari Darmawan D

Lampiran 6 :

UJI VALIDITAS ANKET PERSEPSI KEADILAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	D01	D02	D03	D04	I01	I02	I03	I04	In01	In02	In03	In04	In05	N
P01																					
Korelasi Pearson	1	0,300	0,367	0,394	0,331	0,214	0,585	0,493	0,324	0,394	0,495	0,354	0,300	0,245	0,508	0,141	0,142	0,342	0,236	0,202	0,610
Sig (2-tailed)		0,107	0,048	0,031	0,33	0,256	0,001	0,006	0,031	0,005	0,055	0,107	0,192	0,004	0,458	0,453	0,064	0,208	0,284	0,000	
P02																					
Korelasi Pearson	0,300	1	0,300	0,811	0,316	0,206	0,445	0,492	0,451	0,811	0,652	0,871	###	0,817	0,412	0,551	0,465	0,380	0,472	0,418	0,748
Sig (2-tailed)	0,107		0,107	0,000	0,087	0,276	0,014	0,006	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,024	0,002	0,010	0,038	0,008	0,022	0,000
P03																					
Korelasi Pearson	0,367	0,300	1	0,310	0,689	0,416	0,133	0,056	0,086	0,310	0,164	0,097	0,300	0,213	0,454	0,617	0,495	0,498	0,614	0,637	0,620
Sig (2-tailed)	0,460	0,107		0,096	0,000	0,022	0,482	0,768	0,650	0,096	0,386	0,606	0,107	0,259	0,012	0,000	0,005	0,005	0,000	0,000	0,000
P04																					
Korelasi Pearson	0,394	0,811	0,310	1	0,548	0,496	0,552	0,603	0,542	###	0,817	0,756	0,811	0,677	0,520	0,457	0,503	0,470	0,482	0,561	0,860
Sig (2-tailed)	0,031	0,000	0,096		0,002	0,005	0,002	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,011	0,004	0,009	0,007	0,001	0,000
P05																					
Korelasi Pearson	0,391	0,316	0,689	0,548	1	0,737	0,265	0,900	0,111	0,548	0,307	0,165	0,318	0,151	0,540	0,481	0,478	0,451	0,672	0,760	0,713
Sig (2-tailed)	0,330	0,87	0,000	0,002		0,000	0,157	0,637	0,560	0,020	0,090	0,383	0,087	0,427	0,002	0,007	0,008	0,012	0,000	0,000	0,000
P06																					
Korelasi Pearson	0,214	0,206	0,416	0,496	0,737	1	0,362	0,201	0,048	0,496	0,321	0,160	0,206	0,060	0,381	0,207	0,247	0,232	0,381	0,575	0,542
Sig (2-tailed)	0,256	0,276	0,022	0,005	0,000		0,050	0,286	0,802	0,005	0,084	0,400	0,276	0,673	0,038	0,273	0,189	0,217	0,038	0,001	0,000
P07																					
Korelasi Pearson	0,585	0,445	0,133	0,552	0,265	0,362	1	0,737	0,473	0,552	0,673	0,544	0,445	0,508	0,344	0,167	0,143	0,320	0,077	0,156	0,629
Sig (2-tailed)	0,001	0,014	0,482	0,002	0,157	0,050		0,000	0,008	0,002	0,000	0,002	0,014	0,004	0,063	0,379	0,451	0,084	0,687	0,409	0,000

	P01	P02	P03	P04	P05	P06	P07	D01	D02	D03	D04	I01	I02	I03	I04	In01	In02	In03	In04	In05	N
D01																					
Korelasi Pearson	0,493	0,452	0,556	0,603	0,090	0,201	0,737	1	0,525	0,603	0,690	0,650	0,492	0,540	0,363	0,077	0,171	0,273	0,028	0,121	0,570
Sig (2-tailed)	0,006	0,006	0,768	0,000	0,637	0,286	0,000	0,003	0,003	0,000	0,000	0,000	0,006	0,002	0,045	0,687	0,366	0,145	0,885	0,523	0,000
D02																					
Korelasi Pearson	0,324	0,451	0,086	0,542	0,111	0,048	0,473	0,525	1	0,542	0,644	0,379	0,451	0,324	0,223	0,123	0,007	0,219	0,144	0,078	0,433
Sig (2-tailed)	0,060	0,012	0,650	0,002	0,560	0,802	0,008	0,003	0,002	0,000	0,033	0,012	0,081	0,237	0,517	0,963	0,243	0,443	0,684	0,000	0,000
D03																					
Korelasi Pearson	0,394	0,811	0,310	###	0,548	0,496	0,552	0,603	0,542	1	0,817	0,756	0,811	0,677	0,520	0,457	0,509	0,470	0,482	0,561	0,860
Sig (2-tailed)	0,031	0,000	0,096	0,000	0,002	0,005	0,002	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,011	0,004	0,009	0,007	0,001	0,000	0,000
D04																					
Korelasi Pearson	0,495	0,652	0,164	0,817	0,307	0,321	0,673	0,690	0,644	0,817	1	0,659	0,652	0,647	0,311	0,366	0,338	0,312	0,267	0,258	0,743
Sig (2-tailed)	0,005	0,000	0,386	0,000	0,093	0,084	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,094	0,047	0,068	0,093	0,153	0,169	0,000	0,000
I01																					
Korelasi Pearson	0,354	0,871	0,097	0,756	0,165	0,160	0,544	0,650	0,379	0,756	0,659	1	0,871	0,790	0,402	0,317	0,316	0,304	0,214	0,252	0,647
Sig (2-tailed)	0,055	0,000	0,608	0,000	0,363	0,400	0,002	0,000	0,039	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,028	0,087	0,083	0,103	0,255	0,179	0,000
I02																					
Korelasi Pearson	0,300	###	0,300	0,811	0,318	0,206	0,445	0,492	0,451	0,811	0,652	0,871	1	0,817	0,412	0,551	0,465	0,360	0,472	0,418	0,748
Sig (2-tailed)	0,107	0,000	0,107	0,000	0,087	0,276	0,014	0,006	0,012	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,024	0,002	0,010	0,038	0,008	0,022	0,000
I03																					
Korelasi Pearson	0,245	0,817	0,213	0,677	0,151	0,080	0,506	0,540	0,324	0,677	0,647	0,790	0,817	1	0,150	0,559	0,582	0,359	0,332	0,348	0,654
Sig (2-tailed)	0,192	0,000	0,259	0,000	0,427	0,673	0,004	0,002	0,081	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,429	0,001	0,001	0,059	0,073	0,059	0,000

Lampiran 7.												
UJI VALIDITAS ANKET PERSEPSI EFEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN												
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	N
F01												
Korelasi Pearson	1	0,661	0,614	0,590	0,501	0,603	0,465	0,523	0,508	0,636	0,558	0,785
Sig (2-tailed)		0,000	0,000	0,001	0,005	0,000	0,010	0,003	0,004	0,000	0,000	0,000
E02												
Korelasi Pearson	0,661	1	0,717	0,638	0,325	0,429	0,522	0,295	0,323	0,435	0,355	0,678
Sig (2-tailed)	0,000		0,000	0,000	0,080	0,018	0,003	0,114	0,082	0,016	0,054	0,000
E03												
Korelasi Pearson	0,614	0,717	1	0,870	0,487	0,647	0,577	0,531	0,504	0,614	0,721	0,868
Sig (2-tailed)	0,000	0,000		0,000	0,006	0,000	0,001	0,003	0,005	0,000	0,000	0,000
E04												
Korelasi Pearson	0,590	0,638	0,870	1	0,471	0,696	0,560	0,628	0,441	0,548	0,631	0,842
Sig (2-tailed)	0,001	0,000	0,000		0,009	0,000	0,001	0,000	0,015	0,002	0,000	0,000
E05												
Korelasi Pearson	0,501	0,325	0,407	0,471	1	0,000	0,400	0,470	0,407	0,024	0,505	0,714
Sig (2-tailed)	0,005	0,060	0,006	0,000		0,000	0,006	0,006	0,016	0,000	0,001	0,000
E06												
Korelasi Pearson	0,503	0,429	0,647	0,696	0,663	1	0,585	0,620	0,415	0,736	0,577	0,824
Sig (2-tailed)	0,000	0,018	0,000	0,000	0,000		0,001	0,000	0,023	0,000	0,001	0,000
E07												
Korelasi Pearson	0,465	0,522	0,577	0,560	0,488	0,585	1	0,454	0,444	0,650	0,656	0,755
Sig (2-tailed)	0,010	0,003	0,001	0,001	0,006	0,001		0,012	0,014	0,000	0,000	0,000

Lampiran 8 :

FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG PERSEPSI KEADILAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

PERTANYAAN	1			2			3			4			5		
	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif
KEADILAN PROSEDURAL															
Saya mampu mengekspresikan pandangan dan perasaan saya selama penilaian kinerja.	-	-	-	4	5,9	5,9	13	19,1	25	46	67,6	92,6	5	7,4	100
Saya mempunyai pengaruh atas hasil yang diterima dari penilaian kinerja.	-	-	-	5	7,4	7,4	21	30,9	38,2	36	52,9	91,2	6	8,8	100
Saya merasa metode penilaian kinerja telah konsisten.	2	2,9	2,9	10	14,7	17,6	19	27,9	45,6	32	47,1	92,6	5	7,4	100
Saya merasa penilaian kinerja tidak bias.	-	-	-	16	23,5	23,5	23	33,8	57,4	22	32,4	89,7	7	10,3	100

PERTANYAAN	1			2			3			4			5		
	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif
Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan informasi yang akurat.	2	2,9	2,9	7	10,3	13,2	11	16,2	29,4	34	50	79,4	14	20,6	100
Saya dapat mengajukan banding dari hasil penilaian kinerja.	3	4,4	4,4	17	25	29,4	15	22,1	51,5	30	44,1	95,6	3	4,4	100
Penilaian kinerja menunjung tinggi etika dan moral.	-	-	-	2	2,9	2,9	7	10,3	13,2	36	52,9	66,2	23	33,8	100
KEADILAN DISTRIBUTIF															
Saya menerima gaji berdasarkan usaha saya.	1	1,5	1,5	5	7,4	8,8	10	14,7	23,5	39	57,4	80,9	13	19,1	100
Gaji yang saya terima sesuai dengan kinerja yang saya lakukan.	1	1,5	1,5	6	8,8	10,3	17	25	35,3	38	55,9	91,2	6	8,8	100

PERTANYAAN	1			2			3			4			5		
	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif
Gaji yang saya terima dapat menunjukkan kontribusi saya terhadap organisasi (rumah sakit).	1	1,5	1,5	7	10,3	11,8	15	22,1	33,8	40	58,8	92,6	5	7,4	100
Gaji yang saya terima didukung oleh kinerja saya.	-	-	-	7	10,3	10,3	5	7,4	17,6	48	70,6	88,2	8	11,8	100
KEADILAN INTERPERSONAL															
Atasan saya memperlakukan saya dengan cara dan sikap yang sopan.	-	-	-	-	-	-	8	11,8	11,8	44	64,7	76,5	16	23,5	100
Atasan saya memperlakukan saya dengan bermartabat.	-	-	-	-	-	-	8	11,8	11,8	49	72,1	83,8	11	16,2	100

PERTANYAAN	1			2			3			4			5		
	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif
Atasan saya memperlakukan saya dengan saling menghormati	-	-	-	2	2,9	2,9	66	8,8	11,8	40	58,8	70,6	20	29,4	100
Atasan saya tidak terpengaruh atas... pernyataan atau komentar yang tidak benar pada diri saya.	1	1,5	1,5	8	11,8	13,2	15	22,1	35,3	39	57,4	92,6	5	7,4	100
KEADILAN INFORMASIONAL															
Atasan saya bersikap jujur ketika berkomunikasi dengan saya.	1	1,5	1,5	1	1,5	2,9	11	16,2	19,1	44	64,7	83,8	11	16,2	100
Atasan saya menjelaskan tentang prosedur penilaian.	1	1,5	1,5	6	8,8	10,3	12	17,6	27,9	36	52,9	80,9	13	19,1	100
Penjelasan atasan saya tentang prosedur penilaian kinerja telah jelas.	-	-	-	3	4,4	4,4	17	25	29,4	38	55,9	85,3	10	14,7	100

PERTANYAAN	1			2			3			4			5		
	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif	n	%	% kumu latif
Rincian pendian disampaikan dalam waktu yang tepat oleh atasan saya.	1	1,5	1,5	5	7,4	8,8	17	25	33,8	37	54,4	88,2	8	11,8	100
Komunikasi dengan atasan saya spesifik dengan perhatian saya.	1	1,5	1,5	4	5,9	7,4	22	32,4	39,7	38	55,9	95,6	3	4,4	100

Lampiran 9 :

FREKUENSI JAWABAN RESPONDEN TENTANG PERSEPSI EFEKTIVITAS PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

PERTANYAAN	1			2			3			4			5		
	n	%	% kumu- latif	n	%	% kumu- latif	n	%	% kumu- latif	n	%	% kumu- latif	n	%	% kumu- latif
Penilaian kinerja terkait dengan standar dan tujuan organisasi	-	-	-	1	1,5	1,5	12	17,6	19,1	41	60,3	79,4	14	20,6	100
Elemen - elemen dalam pekerjaan sudah terkait dengan dimensi - dimensi yang dinilai dalam formulir penilaian kinerja	1	1,5	1,5	6	8,8	10,3	8	11,8	22,1	51	75	97,1	2	2,9	100
Penilaian kinerja mampu membedakan kinerja karyawan yang produktif dan kurang produktif	2	2,9	2,9	8	11,8	14,7	15	22,1	36,8	30	44,1	80,9	13	19,1	100

PERTANYAAN	1			2			3			4			5		
	n	%	% kumu- latif	n	%	% kumu- latif	n	%	% kumu- latif	n	%	% kumu- latif	n	%	% kumu- latif
Penilaian kinerja mampu membedakan karyawan yang berkinerja baik dan buruk, sehingga dapat memotivasi dalam bekerja	1	1,5	1,5	7	10,3	11,8	16	23,5	35,3	26	38,2	73,5	18	26,5	100
Penilaian yang dilakukan penilai yang satu dengan penilai yang lainnya sudah saling bersesuaian	1	1,5	1,5	15	22,1	23,5	15	22,1	45,6	34	50	95,6	3	4,4	100
Ukuran yang digunakan obyektif dan adil	2	2,9	2,9	1	1,5	4,4	28	41,2	45,6	30	44,1	89,7	7	10,3	100
Dilakukan sosialisasi sistem penilaian kinerja	1	1,5	1,5	2	2,9	4,4	12	17,6	22,1	45	66,2	88,2	8	11,8	100

PERTANYAAN	1			2			3			4			5		
	n	%	% kumu. latif	n	%	% kumu. latif	n	%	% kumu. latif	n	%	% kumu. latif	n	%	% kumu. latif
Hasil penilaian kinerja (nilai) terhadap yang dinilai (ternilai) telah mendapat dukungan dari penilai.	-	-	-	8	11,8	11,8	30	44,1	55,9	27	39,7	95,6	3	4,4	100
Dapat diterima karena tidak merepotkan dalam pengisian formulir.	-	-	-	7	10,3	10,3	17	25	35,3	41	60,3	95,6	3	4,4	100
Instrumen penilaian kinerja telah dipahami oleh penilai dan yang dinilai.	2	2,9	2,9	7	10,3	13,2	13	19,1	32,4	39	57,4	89,7	7	10,3	100
Sistem penilaian kinerja praktis dan mudah digunakan.	-	-	-	2	2,9	2,9	12	17,6	20,6	43	63,2	83,8	11	16,2	100

Lampiran 10 :**OPEN CODING WAWANCARA****A. Persepsi Karyawan Tentang Sistem Penilaian Kinerja**

1. Pemahaman Tentang Sistem Penilaian Kinerja Karyawan

No	Informan	<i>Open coding</i>
1	Ny. LS	Penilaian untuk menilai kinerja karyawan, baik atau buruk
2	Ny. M	Upaya menilai prestasi kinerja karyawan dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan.
3	Tn. P	<ul style="list-style-type: none"> • Upaya yang digunakan untuk evaluasi karyawan dan melihat perkembangan karyawan menjadi lebih baik atau tetap mempertahankan standar kebaikannya, bila mungkin ditingkatkan. • Menjadikan motivasi, meningkatkan motivasi dari karyawan sehingga dia berusaha menjadi seorang pekerja yang baik
4	Ny. AK	Evaluasi kerja karyawan dari tahun ke tahun, apakah semakin meningkat, atau menurun.
5	Ny. MD	Memberikan penilaian kepada karyawan, kinerjanya sebgus apa, dari beberapa kriterianya.
6	Tn. GW	Melihat performance karyawan, menentukan posisi karyawan saat ini sudah tepat apa belum, apakah sudah mendapatkan hak-haknya apa belum, apakah sudah melaksanakan kewajiban yang harus dilaksanakan sesuai dengan uraian tugasnya apa belum.
7	Ny. ER	Menilai kinerja karyawan secara keseluruhan, tidak hanya kinerjanya secara formal yang dapat diukur, tetapi yang sifatnya adalah performancenya.

8	Ny. IS	Evaluasi kerja karyawan
9	Ny. MU	Menilai kinerja karyawan dari segi, kinerjanya, kualitasnya, etos kerjanya, kemampuan kerjanya.

2. Penilaian Kinerja Karyawan Telah Mempunyai Standar / Tolak Ukur / Daya Pembeda yang Jelas

No	Informan	<i>Open coding</i>
1.	Ny. LS	Materi sudah obyektif.
2.	Ny. M	<ul style="list-style-type: none"> • Standar perlu diperbaiki. • Belum bisa menilai perilaku karyawan
3.	Tn. P	<ul style="list-style-type: none"> • Standar penilaian perlu disempurnakan, yang tadinya hanya 4 kriteria menjadi 5 kriteria. • Selisih nilai adalah 15. Setelah 100 (sangat baik), kemudian 85 (baik), kemudian 70 (cukup), kemudian 55 (kurang), kemudian 40 (sangat kurang).
4.	Ny. AK	Sudah mempunyai standar, misalnya dari keperawatan.
5.	Ny. MD	<ul style="list-style-type: none"> • Pada umumnya sudah mempunyai standar. • Formulir penilaian kinerja (angket) sebaiknya tidak menggunakan nilai utuh 80, 60, 40, 100, tapi mempunyai rentang nilai.
6.	Tn. GW	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian sudah terstruktur. • Sudah mempunyai standar dalam penilaiannya., misalnya ketika perawat memasang infuse, harus sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
7.	Ny. ER	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak bisa menilai performance karyawan secara keseluruhan. • Pada penilaian komitmen oleh Direktur dan Ketua Yayasan, meskipun sudah ada formulirnya, tapi karena cara menggalinya

		<p>berbeda-beda, bisa jadi tidak sesuai dengan karakter asli karyawan. Sulit mengaplikasikannya dalam formulir.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pada formulir keislaman tidak menggambarkan, bagaimana mengidentifikasi seseorang itu punya religinya tinggi atau tidak. • Masing-masing supervisor tidak ada yang kreatif merevisi formulir penilaian skill di tiap unitnya. • Hanya sedikit orang yang menilai secara obyektif, akhirnya tidak tergambar. Akibatnya, ketika sudah diakumulasikan, walaupun sudah ada bobot masing-masing, tidak bisa menggambarkan, sebenarnya kinerja karyawan seperti apa.
8.	Ny. IS	Sudah mempunyai standar yang jelas.
9.	Ny. MU	Standarnya belum bisa menilai orang secara langsung, misalnya : kadang dari wawancara bagus, tapi setelahnya kinerjanya tidak bagus.

3. Penilaian Kinerja Karyawan Mempunyai Kriteria yang Obyektif

No	Informan	<i>Open coding</i>
1.	Ny. LS	<ul style="list-style-type: none"> • Tes keislaman sudah obyektif • Formulir penilaian kinerja (angket) tidak obyektif .
2.	Ny. M	Belum bisa memenuhi syarat-syarat obyektifitas (Data belum bisa actual, belum bisa menilai perilaku karyawan, belum ada keberanian / ketegasan yang melakukan penilaian atau pimpinan yang memberi keputusan, sistem penilaian yang belum terstruktur, formulir yang tidak rumit, kemampuan penilai, fair).

3.	Tn. P	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak membuat susah. • Tidak membuat ruwet penilai. • Pengumpulan data kurang baik.
4.	Ny. AK	<ul style="list-style-type: none"> • Indikator sudah sesuai. • Dari keperawatan sudah ada skillnya perawat.
5.	Ny. MD	<ul style="list-style-type: none"> • Formulir penilaian kinerja (angket) sudah bagus. • Kriteria lebih diperinci. • Harus lebih obyektif (adil, tapi adil tidak harus sama).
6.	Tn. GW	<ul style="list-style-type: none"> • Kriteria penilaian sudah obyektif. • Melibatkan tim terkait sesuai dengan profesinya. • Pembobotan bisa dibuat berbeda antara profesi dan non profesi. • Pembobotan bisa dibuat berbeda untuk karyawan dengan keahlian khusus atau dengan PK lebih tinggi
7.	Ny. ER	<ul style="list-style-type: none"> • Bisa dianggap obyektif karena kita ada beberapa sudut pandang yang dilihat, jadi terkesan, yang saya bilang keseluruhan itu cukup bisa mewakili. • Bisa dianggap tidak obyektif karena, ada beberapa, yang belum bisa mengenai sasaran.
8.	Ny. IS	Sudah cukup obyektif.
9.	Ny. MU	Kriteria sudah obyektif.

4. Pengalaman Karyawan Tentang Penilaian Kinerja

No	Informan	<i>Open coding</i>
1.	Ny. LS	<ul style="list-style-type: none"> • Sebelumnya ada untuk penilaian karyawan baru, karena dinilai untuk kenaikan jenjang karir (kontrak atau tetap). • Penilaian karyawan tetap baru diadakan tahun 2008 dan tidak ada efeknya.

2.	Ny. M	Belum ada.
3.	Tn. P	<ul style="list-style-type: none"> • Secara formal tidak ada. • Secara informal, dilakukan oleh manajemen dengan dokumentasi dan pelaporan staf terbatas atau informal.
4.	Ny. AK	Tidak ada, baru mulai 2008
5.	Ny. MD	Pernah, tapi untuk karyawan kontrak.
6.	Tn. GW	<ul style="list-style-type: none"> • Pernah tapi tidak rutin. • Dilaksanakan tidak setiap tahun, tetapi di awal masuk kerja. • Indikator yang digunakan bersifat umum (tidak ada penilaian profesi). • Kepala ruangan akan dinilai oleh atasannya dan juga oleh bawahannya. • Sesama perawat pelaksana akan saling menilai. • Hasil penilaian rata-rata bagus dan tidak mencerminkan hasil yang diinginkan.
7.	Ny. ER	<ul style="list-style-type: none"> • Sebelum tahun 2009 tidak ada penilaian. • Penilaian kinerja karyawan tetap ada tahun 2012, kemudian tahun 2016 dan 2017. • Penilaian kinerja karyawan kontrak lebih rutin mulai tahun 2010. • Penilaian keislaman dengan bapak yayasan dengan pertanyaan antara satu dengan yang lain berbeda. • Penilaian komitmen dengan bapak yayasan. • Penilaian keahlian tidak ada. • Penilaian menggunakan formulir penilaian kinerja (angket) ke semua karyawan. • Tidak ada briefing dan pembinaan.
8.	Ny. IS	<ul style="list-style-type: none"> • Ada hanya catatan jika melakukan kesalahan. • Pernah dilakukan, hasil penilaian hanya ditumpuk, sehingga karyawan lain tahu kalau misalnya dia dinilai jelek oleh teman kerjanya.

9.	Ny. MU	<ul style="list-style-type: none"> • Pernah dilakukan. • Menilai antar teman. • Hasil penilaian karyawan bisa dilihat oleh karyawan lainnya, sehingga menimbulkan rasa tidak nyaman antar karyawan.
----	--------	--

5. Harapan Karyawan Tentang Penilaian Kinerja

No	Informan	<i>Open coding</i>
1.	Ny. LS	<ul style="list-style-type: none"> • Jika hasil penilaian tidak memenuhi standar diberi punishment. • Jika hasil penilaian baik, dikasih reward.
2.	Ny. M	<ul style="list-style-type: none"> • Indikator penilaian disempurnakan. • Kemampuan penilainya dibenahi. • Harus transparan. • Harus fair. • Ada pembinaan karyawan. • Jika karyawan berprestasi kita beri penghargaan atau reward.
3.	Tn. P	<ul style="list-style-type: none"> • Berkembang terus menjadi lebih baik. • Menjadikan sesuatu yang wajib dilakukan. • Sepraktis mungkin. • Tidak harus 360 derajat • Tidak banyak menyita waktu. • Sesuai dengan tujuan penilaian kinerja. • Antara kontrak dan pegawai tetap structural atau non structural indikator penilaiannya berbeda. • Bagi karyawan yang dinilai bisa menjadikan motivasi, dapat dipahami dan dapat diterima • Mengembangkan SDM yang baik, yang kompeten, yang handal, yang bisa memberikan pelayanan yang baik. • Institusinya bisa menerapkan aturan dengan baik.

		<ul style="list-style-type: none"> • Memberikan reward kepada karyawan yang baik.
4.	Ny. AK	<ul style="list-style-type: none"> • Kinerja karyawan meningkat. • Pasien puas berobat ke RSI Jombang dengan pelayanan yang diberikan. • Hasil penilaian disampaikan kepada karyawan. • Karyawan yang kurang baik kinerjanya diberikan kesempatan untuk dibina atau dimutasi ke unit lain.
5.	Ny. MD	<ul style="list-style-type: none"> • Menghilangkan factor subyektif. • Perlunya bawahan menilai atasan. • Ada catatan tentang perubahan kinerja karyawan, mana yang sudah diperbaiki dan mana yang belum.
6.	Tn. GW	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja karyawan dilakukan secara rutin • Ada tindak lanjut dari hasil penilaian yang dapat dijadikan rekomendasi untuk memperoleh reward atau pembinaan. • Pembobotan yang berbeda antara PK I, PK II atau PK III
7.	Ny. ER	<ul style="list-style-type: none"> • Penilaian kinerja karyawan dapat menggambarkan kinerja secara keseluruhan. • Jika melakukan tindakan berdasarkan penilaian tidak akan disalahkan. • Perlu dilakukan penilaian dari bawahan ke atasan atau sesama bawahan untuk mengurangi <i>like</i> dan <i>dislike</i> nya atasan dan memberi kesempatan bawahan untuk menilai teman atau menilai atasan
8.	Ny. IS	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak mencantumkan nama dalam formulir penilaian kinerja (angket). • Pelaksana menilai atasan dan sesama pelaksana menilai itu perlu. • Penyampaian hasil penilaian. • Jika bagus mendapatkan pujian.

		<ul style="list-style-type: none"> • Jika kinerja kurang perlu diarahkan.
9.	Ny. MU	<ul style="list-style-type: none"> • Memotivasi pelaksana. • Dinilai bukan karena kita bekerja. • Ada tanggung jawab dalam bekerja. • Tidak terpaksa melakukan pekerjaan.

6. Penilaian Kinerja Dapat Meningkatkan Produktivitas /
Kinerja Karyawan

No	Informan	<i>Open coding</i>
1.	Ny. LS	Masih belum bisa meningkatkan produktivitas, karena tidak ada tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja karyawan. Karyawan menganggap penilaian hanya bersifat rutinitas.
2.	Ny. M	Belum bisa meningkatkan produktivitas karyawan, karena tidak ada tolak ukur untuk pencapaian kinerja
3.	Tn. P	Meningkatkan motivasi karyawan sehingga berusaha menjadi seorang pekerja yang baik, karena karyawan merasa dinilai dari waktu ke waktu.
4.	Ny. AK	Dapat meningkatkan kinerja jika ada pembinaan bagi karyawan yang kinerjanya kurang baik
5.	Ny. MD	Dapat meningkatkan produktivitas karyawan jika dilakukan evaluasi pada indikator yang digunakan agar dapat menilai karyawan sesuai dengan kinerja atau kepribadian karyawan.
6.	Tn. GW	Dapat meningkatkan kinerja karyawan, karena karyawan menjadi belajar ketika dia tidak bisa melakukan sesuatu hal yang dinilai pada saat itu.

7.	Ny. ER	<ul style="list-style-type: none"> • Dikatakan dapat meningkatkan produktivitas karyawan karena karyawan mengetahui bahwa dia akan dievaluasi secara berkala, sehingga akan meningkatkan kinerjanya. • Dikatakan tidak dapat meningkatkan produktivitas karyawan karena tidak bisa menggambarkan kinerja secara keseluruhan.
8.	Ny. IS	Dapat meningkatkan kinerja karyawan jika hasil penilaian kinerjanya disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan.
9.	Ny. MU	Belum bisa meningkatkan kinerja karyawan secara simultan, karena beberapa karyawan hanya baik ketika dilakukan penilaian.

B. Persepsi karyawan tentang indikator penilaian kinerja karyawan

1. Pemahaman Karyawan Tentang Indikator Penilaian Kinerja

No	Informan	<i>Open coding</i>
1.	Ny. LS	Kedisiplinan, kejujuran, keislaman.
2.	Ny. M	Formulir penilaian kinerja (angket).
3.	Tn. P	<ul style="list-style-type: none"> • Form penilaian kinerja (angket) : kejujuran, kedisiplinan, keaktifan, ketaatan, komunikasi. • Kesehatan. • Keislaman. • Wawancara dengan direksi.
4.	Ny. AK	Keislaman.
5.	Ny. MD	Formulir penilaian kinerja (angket), tes keislaman, tes skill (keahlian).
6.	Tn. GW	Tes skill (keahlian).
7.	Ny. ER	Tes keislaman, tes komitmen, formulir penilaian kinerja karyawan (angket).
8.	Ny. IS	Ketaatan agama, keterampilan dalam

		melaksanakan tugas, hubungan antara tim, kerjasama dengan petugas kesehatan antar teman dalam satu unit dengan unit yang lain, kejujuran, sikap ke atasan.
9	Ny. MU	Keislaman, tanggung jawab, keterampilan.

2. Pendapat Karyawan Tentang Indikator yang Digunakan

No	Informan	<i>Open coding</i>
1.	Ny. LS	Penambahan indikator pengurang.
2.	Ny. M	<ul style="list-style-type: none"> • Indikator disempurnakan. • Sasaran kinerja karyawan tersebut belum menggambarkan. • Sasaran dari yang berkaitan dengan uraian tugasnya atau uraian jabatannya belum menggambarkan. • Pertemuan dengan karyawan sudah. • Diskusi hanya dilakukan di saat-saat tertentu saja.
3.	Tn. P	Penambahan indikator yang akan membedakan karyawan dengan keahlian / kompetensi khusus.
4.	Ny. AK	Sudah cukup
5.	Ny. MD	Kesulitan dalam penilaian indikator sholat berjamaah, karena sering berbenturan waktunya dengan waktu distribusi makanan kepada pasien.
6.	Tn. GW	<ul style="list-style-type: none"> • Indikator sudah, tapi pembobotannya perlu diperbaiki. • Antara profesi dan non profesi pembobotannya berbeda. • Bobot penilaian bisa lebih tinggi pada karyawan dengan keahlian tertentu.
7.	Ny. ER	Penambahan capaian kerja, masing-masing karyawan tidak sekedar bekerja, tetapi ada target.
8.	Ny. IS	Sudah cukup
9.	Ny. MU	Sudah cukup.

C. Persepsi karyawan tentang keadilan dalam sistem penilaian kinerja karyawan

1. Penilaian Kinerja Sudah Obyektif, Transparan dan Adil

No	Informan	<i>Open coding</i>
1.	Ny. LS	<ul style="list-style-type: none"> • Belum obyektif karena sesama teman masih sungkan menilai temannya. • Kalau nilainya tidak memenuhi standar, diberi <i>punishment</i>, seperti dikurangi gajinya. Kalau nilainya baik, dikasih reward. • Jika karyawan melakukan kesalahan tidak ada tindak lanjutnya.
2.	Ny. M	<ul style="list-style-type: none"> • Belum obyektif dan belum fair, karena datanya belum actual, penilai tidak mempunyai keberanian / ketegasan. • Sistemnya belum terstruktur.
3.	Tn. P	<ul style="list-style-type: none"> • Bisa obyektif jika penilaiannya dilakukan orang yang berkompeten memberikan nilai (atasan yang menilai bawahan). • Perlu sosialisasi terus menerus
4.	Ny. AK	<ul style="list-style-type: none"> • Belum obyektif, karena kadang penilaian yang diberikan karyawan tidak sesuai dengan kenyataannya. • Hasil penilaian perlu disampaikan kepada karyawan. • Perlu dilakukan penilaian antar sesama karyawan
5.	Ny. MD	<ul style="list-style-type: none"> • Sulit kalau mau obyektif, karena obyektif itu adil, tapi adil itu tidak harus sama. Jadi ketika karyawan berhak mendapatkan nilai bagus karena kinerjanya memang bagus, meskipun penilai tidak terlalu senang dengan karyawan tersebut karena pernah ada masalah pribadi, tetap saja nilai yang diberikan harus sesuai dengan kenyatannya. • Hasil penilaian kinerja perlu disampaikan

		<p>kepada karyawan.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remunerasi karyawan perlu diperbaiki.
6.	Tn. GW	<ul style="list-style-type: none"> • Nilai obyektifitasnya masih tinggi, karena ada tes keahlian untuk masing-masing karyawan. • Masih ada subyektivitasnya. • Hasil penilaian kinerja perlu disampaikan kepada karyawan yang bersangkutan dan sebaiknya supervisor juga mengetahui hasil penilaian kinerja karyawan di bawah unitnya, sehingga dapat dilakukan pembinaan oleh supervisor dan diberikan semangat atau motivasi untuk menjadi lebih baik.
7.	Ny. ER	<ul style="list-style-type: none"> • Teman-teman supervisor kalau menilai bawahannya juga belum bisa obyektif. • Penilaian kinerja belum bisa menggambarkan kinerja karyawan yang sesungguhnya. • Harus ada pembelajaran, pembiasaan tentang penilaian.
8.	Ny. IS	<ul style="list-style-type: none"> • Belum obyektif karena ada perasaan takut menilai temannya jelek. Hal ini disebabkan karena kerahasiaan penilai tidak terjaga dengan baik. • Tidak ada penyampaian hasil penilaian kinerja kepada karyawan. • Belum ada reward jika karyawan mempunyai nilai yang bagus.
9.	Ny. MU	<ul style="list-style-type: none"> • Belum obyektif, karena karyawan ada yang bagus kinerjanya saat tahu akan dilakukan penilaian. • Selain itu, ada yang takut memberikan nilai jelek karena takut hubungan dengan teman dalam satu unitnya menjadi tidak baik.