

## KATA PENGANTAR

Dalam rangka mengembangkan Sumber Daya Manusia Perusahaan, maka perlu adanya tolok ukur ( parameter ) dalam memberikan penilaian terhadap kinerja dan prestasi kerja karyawan secara komprehensif.

Penilaian kinerja ( Performance Appraisal ) karyawan merupakan instrumen dalam memberikan penilaian dan evaluasi terhadap kinerja dan prestasi kerja karyawan pada periode tertentu, yang mana akan sangat berguna sebagai acuan dalam memberikan penilaian terhadap track record karyawan untuk promosi, career planning, training, compensation, pemberian bonus , dlsb.

Penilaian prestasi kerja ( PPK ) berkaitan dengan penilaian kinerja individu karyawan, kedalam pengertian penilaian itu sudah termasuk pengukuran, evaluasi dan korelasi dengan standar performance kerja yang didapat dari rata – rata skor kelompok, perbandingan kualitas kerja seorang karyawan akan dibandingkan dengan nilai kelompok kerja dalam ruang lingkup PT. Chitose Indonesia Mfg.

Tujuan utama penilaian kerja adalah menjadi dasar utama bagi para atasan untuk mengembangkan bawahannya melalui serangkaian proses training, pengembangan, promosi, demosi maupun separasi. Kegiatan ini tidak mudah, kurang disukai, karena akan berpotensi untuk menimbulkan konflik, banyak menyita waktu dan dianggap tidak obyektif.

Untuk Meniadakan hal diatas, maka dalam pelaksanaannya, para atasan harus memahami kaidah yang digunakan yaitu dengan mengisi formulir secara benar dan memberikan penilaian secara obyektif. Atasan juga harus bertindak sebagai penilai yang memberikan keputusan secara individual.

Hasil penilaian akan sangat berarti bagi para bawahan, baik secara personal (peningkatan motivasi, semangat berkompetisi,integritas ) maupun secara vokasional ( kesempatan promosi, training, kenaikan upah, dlsb ), untuk menunjang hal tersebut maka perlu dilakukan penilaian yang adil, jujur dan obyektif.

Para pimpinan bagian harus memahami proses penilaian tersebut agar dapat menjunjung azas – azas tersebut, yang meliputi konsep dasar, azas dan tatacara penilaian wajib diikuti supaya tidak terjadi bias dalam proses penilaian.

Salah satu dampak positif adalah dapat-nya membedakan antara karyawan yang mempunyai prestasi kerja baik dan tidak baik, sehingga tidak timbul kecemburuan sosial diantara karyawan, bilamana hasil dari prestasi kerja tersebut dapat direalisasikan terhadap hal – hal tersebut di atas.

Sistematika penilaian karyawan di–aflikasikan ke dalam “ Petunjuk Pelaksanaan Teknis Penilaian Prestasi Kerja Karyawan “.

Saran dan kritik yang membangun akan dijadikan bahan evaluasi ke depan dalam mengembangkan dan membangun kualitas Sumber Daya Manusia yang berdaya guna sebagai asset perusahaan.

# **PANDUAN PENILAIAN KINERJA**

## **1. DEFINISI PENILAIAN KINERJA**

Penilaian Kinerja ( Performance Appraisal ) adalah suatu metode yang dipakai oleh manajemen untuk menilai sejauhmana kinerja seorang karyawan dalam suatu kurun waktu tertentu bila dibandingkan dengan target kerjanya di dalam organisasi tertentu.

## **2. TUJUAN PENILAIAN KINERJA**

### **A. Tujuan Umum**

1. Meningkatkan hasil kerja karyawan dengan membantu menyadarkan agar karyawan menggunakan seluruh potensinya.
2. Memberikan motivasi kepada karyawan untuk lebih memacu lagi prestasi kerja yang diperoleh, dengan melakukan introspeksi serta evaluasi kekurangan dan kelemahan sesuai dari hasil penilaian

### **B. Tujuan Khusus**

1. Membantu dalam mengambil keputusan yang berhubungan dengan personal ( promosi, mutasi, training, sistem kompensasi, dlsb ).
2. Digunakan sebagai kriteria dalam tes validasi, bahwa skor tes dapat memprediksi prestasi dan kompetensi.
3. Untuk memberikan umpan balik pada karyawan yang dapat digunakan untuk pengembangan diri dan karir masing –masing.
4. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan serta menetapkan tujuan dari program pelatihan.
5. Membantu mendiagnosis permasalahan dalam pekerjaan serta memperbaiki komunikasi.
6. Memperbaiki hubungan kerja antara atasan dengan bawahan dan meguraikan permasalahan yang ada.
7. Memperbaiki standar kerja dan efesiensi organisasi.

### 3. TEMA PENTING DALAM PENILAIAN KINERJA

- 3.1 Performance Appraisal adalah proses dua arah.
- 3.2 Performance Appraisal adalah continuous cycle yang mencerminkan perubahan organisasi.
- 3.3 Performance Appraisal yang baik harus berdasarkan pekerjaan itu sendiri / job based.

### 4. SYARAT – SYARAT PENILAIAN KINERJA YANG EFEKTIF

- 4.1 **Relevan** : Ada kaitan yang jelas antara standard performance dari suatu tugas dan tujuan organisasi, serta ada kaitan yang jelas antara elemen tugas dan dimensi – dimensi yang dinilai dalam lembar penilaian.
- 4.2 **Sensivitas** : Sistem penilaian yang digunakan dapat membedakan antara karyawan yang efektif dan yang tidak efektif.
- 4.3 **Reliability** : Hasil penilaian yang diperoleh menunjukkan konsistensi dan tingkat kebenaran yang tinggi.
- 4.4 **Acceptability** : Jenis dan tingkat perilaku kerja yang dinilai dapat diterima oleh kedua belah pihak, baik atasan maupun bawahan.

### 5. RUANG LINGKUP PENILAIAN

- 5.1 Karyawan golongan Operator sampai dengan Section Chief
- 5.2 Karyawan tetap, kontrak dan masa percobaan.

### 6. SISTEM PENILAIAN KINERJA

Sistem performance appraisal yang digunakan adalah : sistem yang dipergunakan untuk mengadakan evaluasi terhadap hasil kinerja karyawan pada suatu periode / waktu tertentu ( dilaksanakan 2x setahun dalam periode waktu 6 bulan ).

| PERIODE       | BULAN   |          |
|---------------|---------|----------|
| I ( PERTAMA ) | JANUARI | JUNI     |
| II ( KEDUA )  | JULI    | DESEMBER |

Alasan penilaian dilakukan dalam periode 2 (dua) kali satu tahun adalah untuk :

- 6.1 Memberikan waktu evaluasi yang cukup kepada atasan untuk melakukan penilaian secara objektif terhadap kinerja dari bawahannya.
- 6.2 Memberikan kesempatan kepada karyawan, apabila penilaian pada periode ke I ( Pertama ) kinerjanya tidak memuaskan masih diberikan kesempatan untuk memperbaiki kinerjanya pada periode penilaian ke II ( Kedua ).

## **7. HAL – HAL YANG DI UKUR DALAM PENILAIAN KINERJA**

| BIDANG PENILAIAN          | GOLONGAN / JABATAN          |
|---------------------------|-----------------------------|
| 1. KEMAMPUAN KERJA        | OPERATOR - SECTION CHIEF    |
| 2. TATATERTIB KERJA       | OPERATOR - SECTION CHIEF    |
| 3. DISIPLIN DAN KEHADIRAN | OPERATOR - SECTION CHIEF    |
| 4. SIKAP KERJA            | OPERATOR                    |
| 5. MANAGERIAL SKILL       | J. GROUP LEADER – SC. CHIEF |

**PRESTASI DAN KEMAMPUAN KERJA :** Adalah kapabilitas karyawan yang telah memenuhi dan mampu melaksanakan tugas pekerjaannya sesuai dengan jabatan pada bagian masing – masing sesuai dengan kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan. Dan seberapa besar upaya untuk menghasilkan prestasi dalam pekerjaan

**SIKAP KERJA :** Adalah tingkat tanggung – jawab yang ditunjukan oleh karyawan mengenai deskripsi pekerjaan yang menjadi tugas jabatan , partisipasi dalam tugas yang berhubungan dengan tujuan perusahaan, tingkat rasa memiliki ( ikut menjaga ) setiap harta perusahaan, serta ikut berperan dalam menjaga keselamatan diri sendiri maupu karyawan lainnya dalam bekerja.

**TATATERTIB KERJA :** Adalah sikap dan tanggung jawab dalam melaksanakan dan menjaga kelancaran dan ketertiban dalam bekerja, sesuai aturan yang ada. Dan tingkat kepatuhan dalam melaksanakan aturan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.

**MANAGERIAL SKILL :** Adalah kemampuan yang ditunjukan oleh karyawan dalam hal meng-organisir bawahan, memimpin bawahan, merencanakan, melakukan pengawasan, meng-analisa, meng-evaluasi, pemecahan masalah, dan mengambil keputusan strategis sesuai jabatan pada masing – masing bagian.

**DISIPLIN DAN KEHADIRAN :** Adalah kepatuhan karyawan terhadap seluruh tata tertib perusahaan.

## 8. BOBOT DIMENSI PENILAIAN

| GOLONGAN OPERATOR               |                   |
|---------------------------------|-------------------|
| BIDANG PENILAIAN                | BOBOT             |
| 1. MANAJERIAL                   | 33,3%             |
| 2. PRESTASI DAN KEMAMPUAN KERJA | 33,3%             |
| 3. TATATERTIB KERJA             | 33,3%             |
| <b>TOTAL</b>                    | <b>100 %</b>      |
| 4. DISIPLIN DAN KEHADIRAN       | SEBAGAI PENGURANG |

| GOLONGAN JR. GROUP LEADER - SECTION CHIEF |                   |
|-------------------------------------------|-------------------|
| BIDANG PENILAIAN                          | BOBOT             |
| 1. SIKAP KERJA                            | 33,3%             |
| 2. PRESTASI DAN KEMAMPUAN KERJA           | 33,3%             |
| 3. TATATERTIB KERJA                       | 33,3%             |
| <b>TOTAL</b>                              | <b>100 %</b>      |
| 4. DISIPLIN DAN KEHADIRAN                 | SEBAGAI PENGURANG |

## 9. BOBOT PENILAIAN OLEH PENILAI

| NO | PENILAI | BOBOT |
|----|---------|-------|
| 1  | I       | 50 %  |
| 2  | II      | 30 %  |
| 3  | III     | 20 %  |

| NO | PENILAI | BOBOT |
|----|---------|-------|
| 1  | I       | 60 %  |
| 2  | II      | 40 %  |

| NO | PENILAI | BOBOT |
|----|---------|-------|
| 1  | I       | 100 % |

## **10. BOBOT PENGURANG BIDANG TATA TERTIB DISIPLIN DAN KEHADIRAN**

| <b>KATAGORI</b> | <b>NILAI PENGURANG</b> | <b>BOBOT</b> |
|-----------------|------------------------|--------------|
| SP              | 0 - 50                 | 20,8%        |
| ST              | 0 - 50                 | 20,8%        |
| M               | 0 - 50                 | 20,8 %       |
| TERLAMBAT       | 0 - 30                 | 12,5 %       |
| P1              | 0 - 30                 | 12,5%        |
| S1              | 0 - 30                 | 12,5%        |
| <b>TOTAL</b>    | <b>240</b>             | <b>100 %</b> |

## **11. PETUNJUK DAN PENGISIAN PENILAIAN**

- 11.1 Formulir penilaian di bagi kedalam 2 ( dua ) golongan yaitu : golongan OPERATOR dan golongan JR. GROUP LEADER – SECTION CHIEF.
- 11.2 Penilaian di isi oleh 3 ( tiga ) tingkatan atasan yaitu : Penilai 1 ; Penilai 2 dan Penilai 3 .
- 11.3 Tingkatan penilaian oleh atasan sebagai penilai meliputi penilai 1; 2 dan 3 berdasarkan struktur organisasi pada masing –masing
- 11.4 Departemen atau Bagian.
- 11.5 Hasil penilaian yang sudah ditandatangani oleh penilai diserahkan ke Bagian HRD untuk dilakukan rekonsiliasi penilaian.
- 11.6 Penilaian akhir akan dilakukan oleh manajemen dan hasilnya akan menentukan tingkat penilaian karyawan.

## **12. PENGHARGAAN (REWARD) HASIL PENILAIAN**

- 12.1 Total nilai keseluruhan penghargaan ditentukan oleh Direksi berdasar pada kemampuan perusahaan, dan tidak menutup kemungkinan terjadinya perbedaan untuk setiap periode PPK.
- 12.2 Besarnya nilai penghargaan terhadap masing-masing karyawan merupakan kebijaksanaan direksi yang diukur berdasar prosentase dari gaji global, serta mengacu pada dasar penilaian skala 5 yaitu : A, B, C, D dan E
- 12.3 Penghargaan diberikan kepada semua karyawan dari golongan Operator sampai dengan Section Chief sesuai dengan ruang lingkup penilaian.

- 12.4 Penghargaan terhadap karyawan baru dengan masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun di hitung secara proporsional, sesuai dengan lama waktu kerja yang sudah dijalani.
- 12.5 Penghargaan terhadap karyawan yang sudah tidak bekerja lagi dengan alasan pensiun, mengundurkan diri, PHK dan alasan lainnya, akan diberikan bila pada saat pemberian penghargaan karyawan tersebut sudah mendapatkan penilaian secara lengkap untuk 2(dua) periode penilaian yaitu periode pertama januari – juni dan periode kedua juli - desember

### **13.SARAN, KRITIK, REKOMENDASI UNTUK PENEKEMBANGAN DIRI KARYAWAN / UNPAN BALIK KINERJA KARYAWAN.**

Di isi oleh penilai sebagai bahan bagi bawahan yang dinilai maupun kepada bagian HRD demi pengembangan potensi diri karyawan, sehingga untuk masa yang akan datang dapat memberikan nilai tambah bagi pencapaian tujuan perusahaan.

- i. Tuliskan kekuatan, kelebihan dan keunggulan istimewa dari yang bersangkutan
- ii. Tuliskan kelemahan dari yang bersangkutan.
- iii. Tuliskan kontribusi istimewa dari yang bersangkutan.
- iv. Tuliskan bidang – bidang utama yang diperlukan untuk perbaikan yang diperlukan,
- v. Tuliskan langkah – langkah penting yang harus diambil untuk perbaikan yang bersangkutan.
- vi. Tuliskan training yang diperlukan untuk perencanaan karir yang bersangkutan.

### **PENUTUP**

Dengan di buatnya pedoman dan tata cara penilaian kinerja karyawan ( performance appraisal ) berikut hasil penilaian, diharapkan dapat memberikan gambaran yang actual dan obyektif terhadap performance karyawan dalam kurun waktu tertentu , agar dapat dijadikan tolok ukur untuk pengembangan karyawan pada masa yang akan datang sebagai asset perusahaan.

17 Agustus 2017

Ditetapkan Oleh HR&GA