

Lampiran 1. Form Penilaian Kinerja (Usulan Perbaikan)

Employee: _____

Position: _____

Appraiser: _____

KPI	Criteria	Notes	Result* (E/S/I/U)

AGREED ACTIONS:

Professional Developmental Plan	Resources/Support Needed	Time Frame

EMPLOYEE COMMENTS:



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Employee: _____

Date: _____

Appraiser: _____

Date: _____

* For Quarterly Review, the Appraiser doesn't need to fill the result. It is only for the End Year Review.

E	Exceeds Expectations	Objectives consistently achieved to high standard, often exceeding expectations
S	Fully Satisfactory	Achievement of objectives meets expectations and performance is consistently satisfactory
I	Needs Improvement	Some, but not all, objectives achieved; some specific improvement required
U	Unacceptable	Objectives not achieved; significant improvement required to achieve a satisfactory level of performance

Lampiran 2. Petunjuk Prosedur Penilaian Kinerja

Memberikan pelayanan yang terbaik kepada klien adalah inti dari pekerjaan kita. Untuk itu, Perusahaan berusaha memberikan lingkungan kerja yang mendukung setiap individu di perusahaan untuk meningkatkan kemampuan masing-masing. Sebaliknya, Perusahaan juga mengharapkan setiap karyawan senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kinerjanya.

Sejalan dengan filosofi tersebut, maka tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja individu dan kepuasan kerja. Untuk itu, penilaian kinerja perlu dibuat dalam sistematisa proses sebagai berikut:

- Lakukan penilaian untuk kinerja individu sebelumnya terhadap target kerja yang telah ditentukan. Identifikasikan pencapaian yang telah terjadi termasuk kendala yang dihadapi.
- Identifikasi persoalan yang mungkin tidak terkatakan dari individu saat mengalami hambatan kinerja.
- Lakukan review untuk target mendatang.
- Sepakati tindak lanjut yang diperlukan untuk perbaikan kinerja mendatang.

- Fokus pada pengembangan individu.
- Tidak dikaitkan dengan sanksi.
- Proses penilaian dilihat sebagai proses yang fair oleh setiap pihak yang terlibat.
- Penilaian bersifat terbuka dan tidak memiliki agenda tersembunyi.
- Memperhatikan kebutuhan pihak yang dinilai dan juga perusahaan.
- Disampaikan dengan cara yang tidak memojokkan.
- Penilai dan pihak yang dinilai sama-sama menyiapkan diri (hati dan pikiran) untuk penilaian kinerja.

Dapat dilakukan dalam interval per enam bulan atau setahun sekali.

Tim penilai tergantung dari garis hirarki (pelaporan).

Partner (CEO) melakukan penilaian pada manajer.

Tim yang terdiri dari 2 orang yaitu atasan langsung dan atasan lain (CEO atau bagian HRD) melakukan penilaian pada staf.

- Penilaian dilakukan dengan menggunakan hasil penilaian sebelumnya.
- Mengingat posisi jabatan di perusahaan, senantiasa berubah, maka lakukan penilaian sesuai posisi yang dijabat manajer atau staff saat ini.
- Berikan kesempatan kepada pihak yang dinilai untuk mengemukakan pendapatnya atas kinerjanya. Apa yang mereka sukai atau tidak dari pekerjaan mereka, apa yang telah dilakukan dengan baik dan apa yang masih harus dikembangkan, kendala apa saja yang dihadapi, apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja, dan pacu mereka untuk membuat target bagi diri mereka sendiri di masa mendatang.
- Akhiri penilaian dengan mendiskusikan tindak lanjut yang perlu dilakukan. Bisa berupa ikut program pelatihan tertentu, rotasi jabatan, mentoring atasan.
- Hasil penilaian dibuatkan dalam catatan tertulis dan diklarifikasikan kembali ke pihak yang dinilai. Termasuk apabila ada catatan ketidaksetujuan dari pihak yang dinilai.
- Hasil penilaian saat ini akan dijadikan perbandingan untuk penilaian berikutnya.

Terlampir

Lampiran 3. Petunjuk Metode Pengembangan dan Pelatihan

1. <i>On-the-job coaching/ mentoring</i>	Untuk mengembangkan kompetensi yang diperlukan oleh bagian-bagian tertentu dari pekerjaan	Dilakukan oleh atasan langsung Dilakukan untuk setiap karyawan yang memerlukan	Pada saat atasan langsung menemukan kesenjangan antara kompetensi tertentu yang dimiliki oleh karyawan dengan yang dituntut oleh pekerjaan
2. Rapat staf tentang masalah yang dihadapi saat ini	Untuk mendapatkan solusi bagi masalah yang sedang dihadapi Untuk mengembangkan teknik pemecahan masalah Untuk mengkaji kemampuan tiap individu yang terlibat pada bidang tertentu Untuk meningkatkan partisipasi dan bertukar pikiran dalam menghadapi masalah ini	Dipandu oleh staf atau manajer lini pada level yang terkait Dilakukan untuk setiap karyawan yang memerlukan	Pada saat masalah muncul
3. Rotasi pekerjaan (job rotation)	Untuk memperluas wawasan pengetahuan Untuk menemukan perluasan dan pengayaan pekerjaan Untuk mengembangkan kemampuan yang laten Untuk meningkatkan "sudut pandang dari sisi sebagai perusahaan"	Direncanakan oleh manajer Diutamakan bagi karyawan yang yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan (<i>superkeeper</i>) dan karyawan yang mampu mencapai kinerja melebihi yang diharapkan (<i>keeper</i>)	Dijadwalkan dengan hati-hati agar benar-benar tepat waktu sehingga tujuan mencapai kompetensi tertentu tercapai
4. Pemugasan mendadak	Sama dengan nomor 3 Untuk melihat/ mengkaji kemampuan beradaptasi dan kinerja bila berada pada kondisi yang penuh tekanan	Pemugasan diberikan oleh atasan langsung Diutamakan bagi para <i>superkeeper</i> dan <i>keeper</i>	Muncul pada kondisi darurat
5. Proyek khusus untuk karyawan tertentu	Untuk meningkatkan kompetensi pada bidang tertentu Untuk memperluas dan meningkatkan kekuatan sebagai seorang kontributor individu Untuk meningkatkan perhatian pada kebutuhan-kebutuhan tertentu	Disetujui oleh atasan langsung Diutamakan bagi para <i>superkeeper</i> dan <i>keeper</i>	Sesuai dengan keperluan
6. Pemugasan dalam gugus tugas	Sama dengan nomor 5 Untuk mengembangkan kemampuan memimpin dan	Disetujui oleh atasan langsung Dilakukan untuk setiap	Sesuai dengan keperluan

	berpartisipasi dalam kegiatan kelompok Untuk mengembangkan ketrampilan manajerial	karyawan yang memerlukan	
7. Kursus internal perusahaan (termasuk melalui internet/e-learning)	Untuk mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan yang benar-benar terkait dengan aplikasi dalam bidang tertentu dan diperlukan	Direkomendasikan oleh atasan Dilakukan untuk setiap karyawan yang memerlukan	Kontinu (merupakan suplemen untuk metode lainnya)
8. Kursus eksternal/di luar perusahaan (termasuk melalui internet/e-learning)	Sama dengan nomor 7	Direkomendasikan oleh atasan Diutamakan bagi para <i>superkeeper</i> dan <i>keeper</i>	Kontinu (merupakan suplemen untuk metode lainnya)
9. Membaca dan dipandu (guided reading)	Sama dengan nomor 7	Direkomendasikan oleh atasan atau kelompok pembaca buku Dilakukan untuk setiap karyawan yang memerlukan	Kontinu (merupakan suplemen untuk metode lainnya)
10. Mengajar	Untuk mengembangkan pengetahuan-pengetahuan yang fundamental Untuk mengembangkan ketrampilan teknik memberikan instruksi dan komunikasi Untuk menguji/mengkaji kembali ide-ide dan nilai-nilai	Penugasan dari atasan karena adanya permintaan untuk mengajar Diutamakan bagi para <i>superkeeper</i> , <i>keeper</i> dan karyawan yang kompetensinya tinggi	Bila subjeknya penting untuk kebutuhan pengembangan diri Selama atau setelah jam kerja
11. Bantuan dari konselor atau ahli psikologi	Untuk mendapatkan secara tepat hal-hal yang merintangai kelancaran pengembangan diri	Berdasarkan rekomendasi atasan Dilakukan untuk setiap karyawan yang memerlukan	Bila pembinaan (<i>counseling</i>) yang dilakukan manajer tidak mencapai hasil yang diinginkan
12. Aktivitas ekstrakurikuler	Untuk mendapatkan dan mengaplikasikan prinsip-prinsip kepemimpinan dan keanggotaan kelompok pada bermacam-macam bidang di luar industri pekerjaan	Berdasarkan rekomendasi atasan Bila dilakukan untuk kelompok-kelompok tertentu; tetapi diutamakan bagi pada <i>superkeeper</i> dan <i>keeper</i>	Aktivitas kemasyarakatan, kelompok profesional, studi lapangan yang sasarannya sesuai untuk pengembangan diri

Sumber: Berger, Lance dan Berger R, Dorothy. (2007). *Best Practices on Talent Management*. PPM, Jakarta

Catatan: *Superkeeper* adalah karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan.
Keeper adalah karyawan yang mampu mencapai kinerja melebihi yang diharapkan.

Lampiran 4. Kuesioner

Kepada Yth. Bapak/Ibu:

Dengan hormat,

Saya mahasiswi Pascasarjana Universitas Mercu Buana program studi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM):

Nama : Lenggana Linggawati
NIM : 55107110093

Untuk keperluan karya akhir saya tentang “Analisa Sistem Manajemen Kinerja di PT. ProVisi Mandiri Pratama” mengharap kesediaan Bapak/Ibu untuk meluangkan waktu mengisi lembaran pertanyaan kuesioner ini. Dengan harapan jawaban Bapak/Ibu menjadi masukan bagi perusahaan dalam mengembangkan manajemen kinerja karyawan di masa yang akan datang.

Sebagai informasi untuk Bapak/Ibu, Sistem Manajemen Kinerja adalah suatu sistem tentang bagaimana kinerja karyawan dikelola melalui penetapan target kerja, pemberian umpan balik/feedback dari manajer ke karyawan dan sebaliknya, termasuk bagaimana penilaian kinerja karyawan (performance appraisal). Semua hal tersebut bertujuan untuk mendapatkan hasil kerja yang lebih baik dari dan untuk karyawan serta perusahaan.

Mohon kesediaan Bapak/Ibu memberikan jawaban yang sejujur-jujurnya terhadap sejumlah pertanyaan di bawah ini. Data responden yang diperoleh dari kuesioner ini akan diperlakukan secara rahasia sesuai etika penulisan karya ilmiah.

Diharapkan jawaban kuesioner diterima kembali sebelum tanggal 9 Juli 2009 (Kamis).

Terima kasih atas partisipasi dan bantuan Bapak/Ibu.

Salam,

Lenggana Linggawati

PENILAIAN KINERJA		Setuju	Netral	Tidak Setuju
1.	Penilaian kinerja dilakukan secara rutin dan sudah berjalan baik			
2.	Penilaian kinerja dilakukan secara obyektif dan fair			
3.	Penilaian kinerja disampaikan atasan dengan cara yang memotivasi dan membantu karyawan menfokuskan perhatian pada apa yang harus dicapai di masa mendatang			
4.	Hasil kajian kinerja dibuat dalam bentuk catatan/dokumentasi			
TINDAK LANJUT/TINDAKAN KOREKTIF				
1.	Rapat kajian hasil kerja berakhir dengan rencana tindakan yang jelas dan disepakati untuk masa depan pekerjaan Saya			
2.	Selama ini program training dan development di perusahaan merupakan tindak lanjut dari hasil evaluasi kinerja			
3.	Selama ini hasil evaluasi kinerja ditindaklanjuti dengan kenaikan gaji karyawan			
4.	Selama ini hasil evaluasi kinerja mempengaruhi promosi/karier karyawan			

C. Kondisi Sistem Manajemen Kinerja seperti apa yang saudara harapkan di masa mendatang?

- Perencanaan target kerja ditetapkan secara rutin dan didiskusikan bersama oleh atasan dan karyawan
- Penetapan target kerja cukup ditetapkan oleh atasan saja
- Penilaian (evaluasi) kinerja karyawan dilakukan secara rutin dan didiskusikan oleh atasan dengan karyawan dengan memberikan catatan pada akhir tahun
- Penilaian kinerja cukup dilakukan secara informal tanpa perlu memberikan catatan pada akhir tahun
- Hasil penilaian (evaluasi) ditindaklanjuti dengan training untuk kekurangan yang dimiliki oleh Karyawan
- Hasil penilaian ditindaklanjuti dengan imbalan berupa penghargaan kenaikan gaji atau jabatan
- Hasil penilaian tidak perlu serta merta dikaitkan dengan imbalan kenaikan gaji dan jabatan

D. Apakah usulan/rekomendasi Saudara untuk perbaikan Perusahaan saat ini?

Lain-lain yang ingin disampaikan:

Lampiran 5. Rekapitulasi Pengumpulan Data

I. Pelaksanaan Sistem Manajemen Kinerja

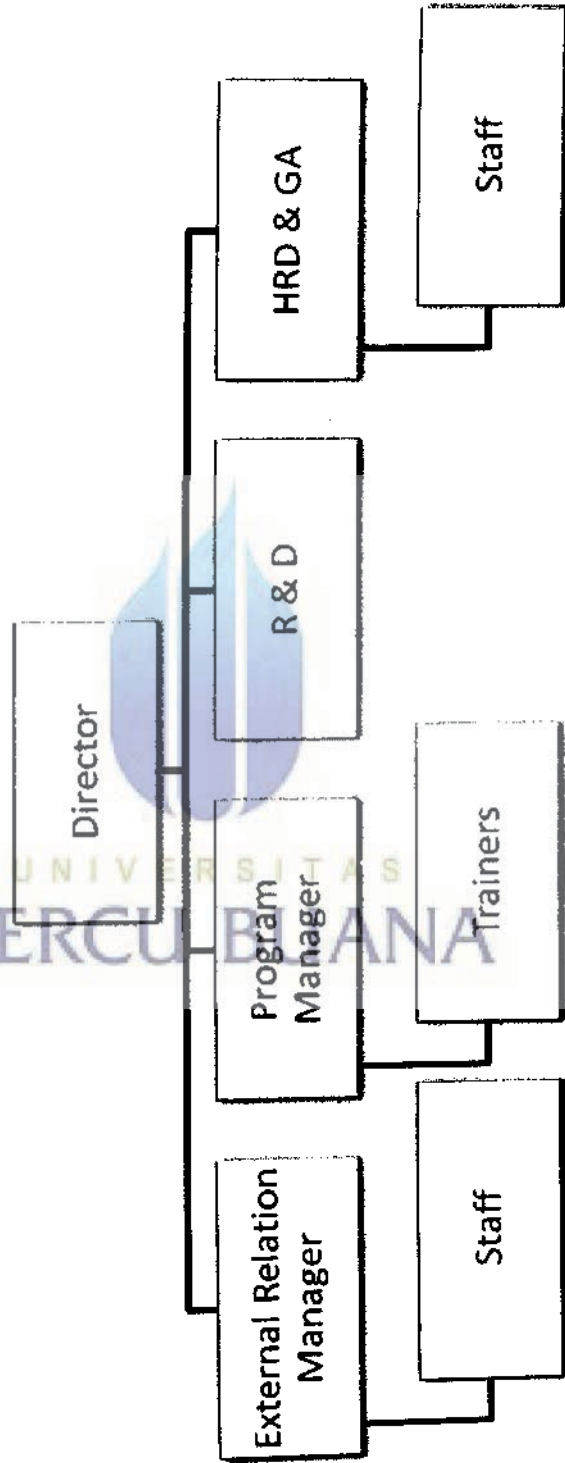
Variabel	Pendapat Responden (Orang)							
	Setuju	%	Netral	%	Tidak Setuju	%	Total	%
Target kerja melibatkan karyawan	11	100%	0	0	0	0	11	100%
Target kerja realistis untuk dilaksanakan	10	91%	0	0	1	9%	11	100%
Pemahaman peran	11	100%	0	0	0	0	11	100%
Pemahaman kontribusi peran thd strategi Perusahaan	10	91%	1	9%	0	0	11	100%
Diskusi pekerjaan (rapat) kajian rutin dilaksanakan	7	64%	1	9%	3	27%	11	100%
Ada kesempatan diskusi permasalahan pekerjaan	11	100%	0	0	0	0	11	100%
Ada bimbingan dan bantuan dari atasan	11	100%	0	0	0	0	11	100%
Ada dukungan fasilitas dan alat kerja	10	91%	1	9%	0	0	11	100%
Penilaian kinerja berjalan rutin & berjalan baik	5	46%	2	18%	4	36%	11	100%
Penilaian kinerja dilakukan secara obyektif	6	55%	3	27%	2	18%	11	100%
Penilaian kinerja disampaikan dengan cara yang memotivasi dan fokus pada perbaikan masa mendatang	7	64%	3	27%	1	9%	11	100%
Hasil penilaian dibuatkan catatan	0	0	0	0	11	100%	11	100%
Penilaian kinerja ditindaklanjuti dengan rencana tindak lanjut yang jelas untuk masa mendatang	6	55%	3	27%	2	18%	11	100%
Penilaian kinerja senantiasa ditindaklanjuti dengan program pengembangan diri	4	36%	2	18%	5	46%	11	100%
Penilaian kinerja ditindaklanjuti dengan kenaikan gaji	2	18%	3	27%	6	55%	11	100%
Penilaian kinerja ditindaklanjuti dengan promosi	4	36%	3	27%	4	36%	11	100%

II. Kondisi Yang Diharapkan

Variabel	Pendapat Responden
agar perencanaan target kerja ditetapkan secara rutin dan didiskusikan bersama oleh atasan dan karyawan.	Pendapat dari 55% responden atau setara dengan 6 orang
agar penilaian kinerja dilakukan secara rutin dan didiskusikan oleh atasan.	Pendapat dari 9% responden atau setara dengan 1 orang
agar hasil penilaian kinerja dibuat dalam catatan pada akhir tahun.	Pendapat dari 55% responden atau setara dengan 6 orang
agar hasil penilaian kinerja tanpa perlu catatan.	Pendapat dari 9% responden atau setara dengan 1 orang
agar hasil penilaian kinerja ditindaklanjuti dengan <i>training and development</i> untuk kekurangan yang dimiliki oleh karyawan.	Pendapat dari 64% responden atau setara dengan 7 orang
agar penilaian kinerja ditindaklanjuti dengan imbalan berupa penghargaan kenaikan gaji atau jabatan.	Pendapat dari 27% responden atau setara dengan 3 orang
Hasil penilaian kinerja tidak perlu serta merta dikaitkan dengan imbalan kenaikan gaji atau jabatan tetapi untuk memotivasi karyawan	Pendapat dari 18% responden atau setara dengan 2 orang


UNIVERSITAS
MERCU BUANA

Lampiran 6. Struktur Organisasi



Performance Appraisal

Appraisee:
Main responsibility: Marketing to PEMDA
Direct Superior:

KPI	Criteria	Notes	Result* (E/S/I/U)
<p>1. Mencapai target penjualan dengan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • mengidentifikasi kebutuhan klien (PEMDA); • menyusun proposal yang sesuai; • melakukan <i>follow-up</i> dengan para klien; • mempersiapkan dan memberikan presentasi; serta melakukan deal. 	<p>- Hasil penjualan: Rp. x,-</p>		
<p>2. Mendukung pencapaian target penjualan dengan mencari data dan informasi yang akurat mengenai:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jenis program peningkatan mutu pendidik (guru) dan pendidikan yang ada dalam APBD • Besarnya dana yang dianggarkan untuk program-program tersebut • Personil kunci yang penting untuk dihubungi. 	<ul style="list-style-type: none"> - 3 daerah (kota/kabupaten) untuk triwulan I - Tidak melebihi Budget yang dianggarkan 		
<p>3. Menjamin kepuasan kliennya dengan melakukan koordinasi yang baik dengan Bagian Program sebelum, selama dan sesudah pelaksanaan proyek.</p>	<p>- 0 complaints (Baik dari klien maupun dari Bagian Program)</p>		

Performance Appraisal

4. Mengelola public program untuk para kepek dan guru secara efektif.	- 2 public program / tahun - Min. BEP	
5. Menjamin efektivitas proses perencanaan, monitoring dan evaluasi kegiatan penjualan untuk PEMDA dengan membuat laporan mingguan kunjungan di daerah secara jelas dan tepat waktu.	- Laporan mingguan efektif & tepat waktu	
6. TUGAS-TUGAS LAIN: 1. Panitia Life Spa 2. KGI 3. TC Jakarta & Kaltim 4. Outting (Notulen dan Annual Book)		
7. Menerapkan perilaku yang sesuai dengan ProVisian, dan menjunjung nilai-nilai yang diyakini oleh ProVisi		

* For Quarterly Review, the Appraiser doesn't need to fill the result. It is only for the End Year Review.

E	Exceeds Expectations	Objectives consistently achieved to high standard, often exceeding expectations
S	Fully Satisfactory	Achievement of objectives meets expectations and performance is consistently satisfactory
I	Needs Improvement	Some, but not all, objectives achieved; some specific improvement required
U	Unacceptable	Objectives not achieved; significant improvement required to achieve a satisfactory level of performance

Direct Superior,

**Performance Appraisal
Performance Appraiser**

Appraisee:
Main responsibility: Marketing to CSR/NGO
Direct Superior:

KPI	Criteria	Notes	Result* (E/S/I/U)
8. Mencapai target penjualan dengan: <ul style="list-style-type: none"> • mengidentifikasi kebutuhan klien (CSR/NGO); • menyusun proposal yang sesuai; • melakukan <i>follow-up</i> dengan para klien; • mempersiapkan dan memberikan presentasi; • serta melakukan deal. 	- 2 <i>Teacher Club</i> di luar Jakarta - Hasil penjualan: - Nilai Kontrak: Rp. x - <i>Cash In</i> : Rp. x		
9. Mendukung pencapaian target penjualan dengan mengelola <i>complimentary event</i> untuk CSR / NGO.	- 2 <i>complimentary event</i> - Budget: sesuai dgn Marketing Plan		
10. Menjamin kepuasan kliennya dengan melakukan koordinasi yang baik dengan Bagian Program sebelum, selama dan sesudah pelaksanaan proyek.	- 0 complaints (Baik dari klien maupun dari Bagian Program)		
11. Partisipasi aktif dalam Kepanitiaan KGI sebagai <i>Steering Committee</i>	- Menjalankan peran sebagai <i>steering committee</i>		
12. TUGAS-TUGAS LAIN: mulai Q3	-		

Performance Appraisal

KPI	Criteria	Notes	Result* (E/S/I/U)
i. Kucing Garong Indonesia ii. Life Spa ProVisi			

* For Quarterly Review, the Appraiser doesn't need to fill the result. It is only for the End Year Review.

E	Exceeds Expectations	Objectives consistently achieved to high standard, often exceeding expectations
S	Fully Satisfactory	Achievement of objectives meets expectations and performance is consistently satisfactory
I	Needs Improvement	Some, but not all, objectives achieved; some specific improvement required
U	Unacceptable	Objectives not achieved; significant improvement required to achieve a satisfactory level of performance

Appraisee,

_____/_____/_____



Performance Appraisal

Appraisee:
Position: Staff Program
Direct Superior:

KPI	Criteria	Notes	Result* (E/S/I/U)
1. As a Project Officer when appointed.	<ul style="list-style-type: none"> - Job done; - Meet target (evaluation 8,5; and max cost 30% for consulting and 20% for training) 		
2. Relationship with other employees. 3. Willingness to contribute and initiative to help. 4. Shows positive traits as a member of the team.	<ul style="list-style-type: none"> - 0 complaints from Colleagues 		
5. Development.	<ul style="list-style-type: none"> - Reading (at least 1 education book per two months) - Following the development program that assigned by manager. - "Roastmaster" 		

Performance Appraisal

<p>6. Coordinate with marketing team for Teacher Club</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 0 complaint (from marketing dept and audience) - Preparing presentation material as a Speaker - Leaflet Content on time 		
<p>7. Writing Article 8. Internal Training</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Once a month 		

* For Quarterly Review, the Appraiser doesn't need to fill the result. It is only for the End Year Review.

E Exceeds Expectations	Objectives consistently achieved to high standard, often exceeding expectations
S Fully Satisfactory	Achievement of objectives meets expectations and performance is consistently satisfactory
I Needs Improvement	Some, but not all, objectives achieved; some specific improvement required
U Unacceptable	Objectives not achieved; significant improvement required to achieve a satisfactory level of performance

Appraisee, _____ Direct Superior, _____

Performance Appraisal

Appraisee:
 Position: General Affairs
 Appraiser:

KPI	Criteria	Notes	Result* (E/S/I/U)
1. Membersihkan kantor. 2. Mencuci peralatan makan dan minum. 3. Memelihara peralatan pelatihan. 4. Menjadi support pada pelatihan, jika diperlukan. 5. Sopir, jika di perlukan. 6. Membantu kelancaran kerja: belanja bulanan, fotocopi, scan, dll.			

* For Quarterly Review, the Appraiser doesn't need to fill the result. It is only for the End Year Review.

E	Exceeds Expectations	Objectives consistently achieved to high standard, often exceeding expectations
S	Fully Satisfactory	Achievement of objectives meets expectations and performance is consistently satisfactory
I	Needs Improvement	Some, but not all, objectives achieved; some specific improvement required
U	Unacceptable	Objectives not achieved; significant improvement required to achieve a satisfactory level of performance