

## Lampiran 1. Output Koefisien Korelasi

## STATISTIK DESKRIPTIF

## Karyawan Tetap

## Statistics

		Intensitas	Frekuensi	Indeks Stres Kerja	Kinerja Karyawan
N	Valid	27	27	27	27
	Missing	0	0	0	0
Mean		41.1407	42.9741	9.7185	3.7852
Skewness		-.207	.172	1.249	.273
Std. Error of Skewness		.448	.448	.448	.448
Range		24.70	30.70	9.70	1.40
Minimum		27.00	27.00	6.60	3.20
Maximum		51.70	57.70	16.30	4.60

## Statistics

		Indeks Stres Kerja Dimensi Kondisi Kerja	Indeks Stres Kerja Dimensi Ambiguitas Peran	Indeks Stres Kerja Dimensi Hubungan Interpersonal	Indeks Stres Kerja Dimensi Pengembangan Karir	Indeks Stres Kerja Dimensi Struktur Organisasi
N	Valid	27	27	27	27	27
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		11.4778	11.2296	7.2333	10.2333	6.1000
Skewness		1.023	.673	.147	1.088	1.218
Std. Error of Skewness		.448	.448	.448	.448	.448
Range		11.50	17.60	8.60	19.50	14.90
Minimum		7.50	4.00	2.70	4.00	.50
Maximum		19.00	21.60	11.30	23.50	15.40

## OUTPUT KOEFISIEN KORELASI

### Karyawan Tetap

#### Correlations

		Indeks Stres Kerja	Kinerja Karyawan
Indeks Stres Kerja	Pearson Correlation	1	-.722**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	27	27
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	-.722**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	27	27

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		Indeks Stres Kerja Dimensi Kondisi Kerja	Indeks Stres Kerja Dimensi Ambiguitas Peran	Indeks Stres Kerja Dimensi Hubungan Interpersonal	Indeks Stres Kerja Dimensi Pengembangan Karir	Indeks Stres Kerja Dimensi Struktur Organisasi	Kinerja Karyawan
Indeks Stres Kerja Dimensi Kondisi Kerja	Pearson Correlation	1	.619**	.468*	.367	.307	-.609**
	Sig. (2-tailed)		.001	.014	.060	.119	.001
	N	27	27	27	27	27	27
Indeks Stres Kerja Dimensi Ambiguitas Peran	Pearson Correlation	.619**	1	.292	.705**	.656**	-.694**
	Sig. (2-tailed)	.001		.140	.000	.000	.000
	N	27	27	27	27	27	27
Indeks Stres Kerja Dimensi Hubungan Interpersonal	Pearson Correlation	.468*	.292	1	.218	-.108	-.268
	Sig. (2-tailed)	.014	.140		.275	.593	.176
	N	27	27	27	27	27	27
Indeks Stres Kerja Dimensi Pengembangan Karir	Pearson Correlation	.367	.705**	.218	1	.383*	-.588**
	Sig. (2-tailed)	.060	.000	.275		.049	.001
	N	27	27	27	27	27	27
Indeks Stres Kerja Dimensi Struktur Organisasi	Pearson Correlation	.307	.656**	-.108	.383*	1	-.366
	Sig. (2-tailed)	.119	.000	.593	.049		.061
	N	27	27	27	27	27	27
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	-.609**	-.694**	-.268	-.588**	-.366	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.176	.001	.061	
	N	27	27	27	27	27	27

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## STATISTIK DESKRIPTIF

### Karyawan Kontrak

#### Statistics

		Intensitas	Frekuensi	Indeks Stres Kerja	Kinerja Karyawan
N	Valid	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0
Mean		46.3400	48.9080	11.8680	3.7800
Skewness		.224	-.440	.934	.451
Std. Error of Skewness		.464	.464	.464	.464
Range		22.70	27.40	10.70	1.30
Minimum		35.00	32.30	7.70	3.20
Maximum		57.70	59.70	18.40	4.50

#### Statistics

		Indeks Stres Kerja Dimensi Kondisi Kerja	Indeks Stres Kerja Dimensi Ambiguitas Peran	Indeks Stres Kerja Dimensi Hubungan Interpersonal	Indeks Stres Kerja Dimensi Pengembangan Karir	Indeks Stres Kerja Dimensi Struktur Organisasi
N	Valid	25	25	25	25	25
	Missing	0	0	0	0	0
Mean		13.4200	13.2560	9.2880	12.7640	8.7800
Skewness		.715	1.046	.275	.589	1.413
Std. Error of Skewness		.464	.464	.464	.464	.464
Range		12.30	16.00	6.60	19.10	14.80
Minimum		8.30	7.80	6.20	5.50	4.30
Maximum		20.60	23.80	12.80	24.60	19.10

## OUTPUT KOEFISIEN KORELASI

### Karyawan Kontrak

#### Correlations

		Indeks Stres Kerja	Kinerja Karyawan
Indeks Stres Kerja	Pearson Correlation	1	-.842**
	Sig. (2-tailed)		.000
	N	25	25
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	-.842**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	
	N	25	25

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

#### Correlations

		Indeks Stres Kerja Dimensi Kondisi Kerja	Indeks Stres Kerja Dimensi Ambiguitas Peran	Indeks Stres Kerja Dimensi Hubungan Interpersonal	Indeks Stres Kerja Dimensi Pengembangan Karir	Indeks Stres Kerja Dimensi Struktur Organisasi	Kinerja Karyawan
Indeks Stres Kerja Dimensi Kondisi Kerja	Pearson Correlation	1	.602**	.532**	.290	.246	-.707**
	Sig. (2-tailed)		.001	.006	.160	.236	.000
	N	25	25	25	25	25	25
Indeks Stres Kerja Dimensi Ambiguitas Peran	Pearson Correlation	.602**	1	.334	.628**	.637**	-.765**
	Sig. (2-tailed)	.001		.103	.001	.001	.000
	N	25	25	25	25	25	25
Indeks Stres Kerja Dimensi Hubungan Interpersonal	Pearson Correlation	.532**	.334	1	.189	-.126	-.543**
	Sig. (2-tailed)	.006	.103		.366	.547	.005
	N	25	25	25	25	25	25
Indeks Stres Kerja Dimensi Pengembangan Karir	Pearson Correlation	.290	.628**	.189	1	.287	-.503*
	Sig. (2-tailed)	.160	.001	.366		.164	.010
	N	25	25	25	25	25	25
Indeks Stres Kerja Dimensi Struktur Organisasi	Pearson Correlation	.246	.637**	-.126	.287	1	-.426*
	Sig. (2-tailed)	.236	.001	.547	.164		.034
	N	25	25	25	25	25	25
Kinerja Karyawan	Pearson Correlation	-.707**	-.765**	-.543**	-.503*	-.426*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.005	.010	.034	
	N	25	25	25	25	25	25

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Lampiran 2. Kuesioner Alat Ukur Stres Kerja

Selamat Pagi/Siang/Sore/Malam

Bapak/Ibu/Saudara/Saudari,

Saya adalah mahasiswa tingkat akhir di Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Dalam rangka menyelesaikan tugas akhir, saya membuat penelitian tentang stres di lingkungan kerja. Untuk tujuan tersebut, saya memohon bantuan anda untuk mengisi kuesioner penelitian ini.

Dalam rangka pengumpulan data penelitian tersebut, saya sangat mengharapkan kesediaan anda untuk berpartisipasi mengisi kuesioner ini. Mohon dibaca dengan seksama pernyataan-pernyataan yang ada. Apabila ada pernyataan yang tidak dimengerti anda dapat menghubungi nomor telepon yang ada dibawah.

Sebelum mengisi kuesioner, harap bacalah petunjuk pengisian kuesioner dengan teliti. Petunjuk pengisian kuesioner terdapat pada halaman selanjutnya. Dalam mengisi kuesioner ini, tidak ada jawaban benar atau salah. Saya mengharapkan jawaban yang sesuai dengan keadaan anda karena jawaban anda akan sangat mempengaruhi hasil penelitian ini. Dengan menjawab kuesioner ini Anda telah membantu memperkaya penelitian di bidang psikologi. Jawaban dan identitas pribadi anda akan dijaga kerahasiaannya dan data yang anda berikan hanya dipergunakan untuk kepentingan penelitian ini.

Kesediaan anda dalam mengisi kuesioner ini sangat besar artinya bagi keberhasilan penelitian ini. Atas perhatian dan waktu yang anda luangkan, saya ucapkan banyak terima kasih.

Depok, April 2009

Rio Radityo  
0803210662

Hp: 081511359848

### Petunjuk Pengisian kuesioner

Berikut ini terdapat sejumlah pernyataan yang menggambarkan berbagai situasi kerja. Disebelah kanan pernyataan-pernyataan tersebut terdapat dua kolom yang berbeda, yaitu kolom intensitas dan kolom frekuensi. Tanggapilah masing-masing pernyataan sesuai dengan keadaan anda di tempat kerja saat ini.

Pada kolom frekuensi, anda diharapkan untuk menilai tinggi rendahnya tingkat stres yang anda rasakan. Anda diharapkan untuk melingkari salah satu angka yang tertera pada skala mulai dari 1 (satu) sampai 9 (sembilan). Angka 1 (satu) menunjukkan bahwa tingkat stres yang anda rasakan adalah sangat rendah sedangkan angka 9 (sembilan) menunjukkan bahwa tingkat stres yang anda rasakan karena kejadian tertentu adalah sangat tinggi.

Pada kolom frekuensi anda diharapkan untuk menilai seberapa sering situasi yang tertera dalam pernyataan-pernyataan tersebut anda alami dalam kurun waktu 6 (enam) bulan terakhir. Anda juga diharapkan untuk melingkari salah satu angka yang tertera pada skala mulai dari 0 (nol) sampai 9+ (sembilan plus). Angka 0 menunjukkan bahwa peristiwa tertentu tidak pernah anda alami dalam kurun waktu enam bulan terakhir. Sedangkan angka 9+ menunjukkan bahwa peristiwa tersebut anda alami 'lebih dari sembilan kali' dalam kurun waktu enam bulan terakhir. Diharapkan anda menanggapi semua pernyataan dan jangan ada yang terlewat.

<u>Contoh :</u>																			
No	Pernyataan	Intensitas									Frekuensi								
1	Terkena kemacetan lalu-lintas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+

Anda melingkari angka 3 pada kolom intensitas, dan angka 9 pada kolom frekuensi.

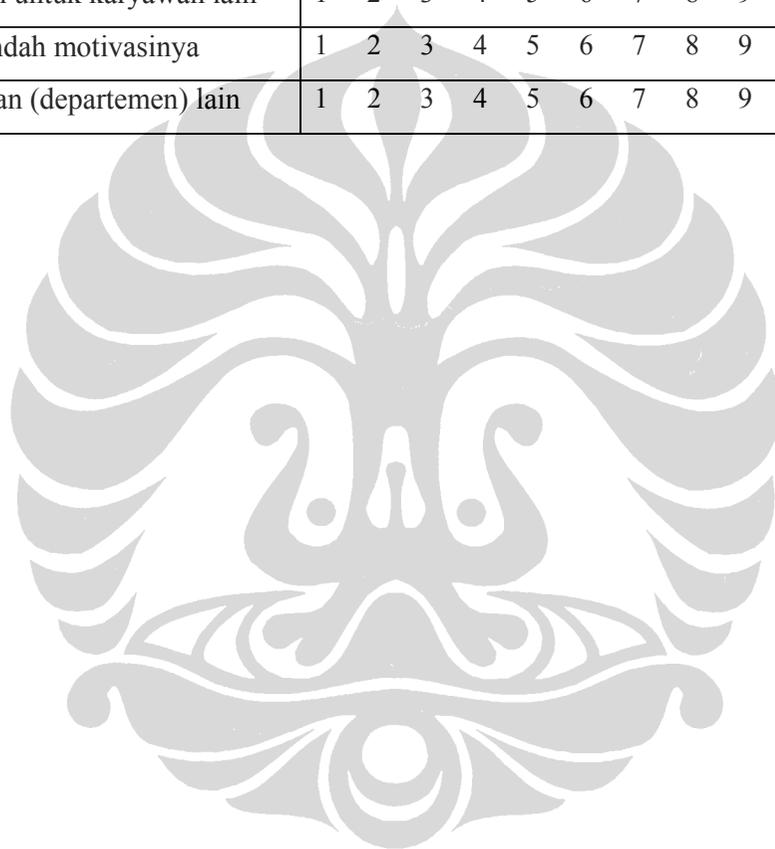
Artinya :

Ketika anda terkena kemacetan lalu-lintas, intensitas atau tingkat stres yang anda rasakan adalah agak rendah yaitu 3 (tiga) . Lalu kejadian kejadian terkena kemacetan lalu-lintas pernah anda alami sebanyak 9+ (sembilan plus) lebih dari sembilan kali dalam kurun waktu enam bulan terakhir.

No	Pernyataan	Intensitas									Frekuensi								
		Sangat Rendah					Sangat Tinggi				Tidak Pernah			Lbh dari 9 kali					
1	Tugas yang dirasakan tidak cocok	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+
2	Kerja lembur	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+
3	Kurangnya kesempatan untuk maju	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+
4	Tugas pekerjaan baru atau yang kurang diketahui	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+
5	Rekan sekerja tidak mau melaksanakan tugasnya	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+
6	Kurangnya dukungan dari atasan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+
7	Menghadapi situasi kritis	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+
8	Pekerjaan anda yang baik kurang mendapat pengakuan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+
9	Melakukan pekerjaan diluar tugas anda	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+
10	Peralatan yang tidak memadai atau kurang baik	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+
11	Mendapat tugas dengan tanggung jawab yang lebih besar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9+

12	Waktu: tidak adanya kegiatan	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
13	Kesulitan bergaul dengan atasan	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
14	Mengalami sikap negatif terhadap organisasi	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
15	Kurangnya karyawan untuk menangani suatu tugas dengan memadai	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
16	Membuat keputusan 'on-the-spot' pada saat kritis	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
17	Penghinaan pribadi dari pelanggan/klien	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
18	Kurang diberi kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
19	Pendapatan yang kurang memadai	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
20	Persaingan untuk maju	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
21	Pengawasan yang buruk dan kurang memadai	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
22	Tempat kerja yang bising	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
23	Gangguan yang sering terjadi	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
24	Perubahan yang sering terjadi antara aktifitas yang membosankan dengan yang menantang	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
25	Tugas administrasi ( <i>paper work</i> ) yang berlebihan	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+

26	Harus menepati batas waktu ( <i>deadlines</i> )	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
27	Kurangnya jam istirahat	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
28	Melakukan pekerjaan untuk karyawan lain	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
29	Rekan kerja yang rendah motivasinya	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+
30	Konflik dengan bagian (departemen) lain	1 2 3 4 5 6 7 8 9	1 2 3 4 5 6 7 8 9+



## Data Pribadi

Untuk kepentingan pengolahan dan penelitian, mohon diisi data pribadi dibawah ini.

Jenis Kelamin : Laki-Laki \_\_\_\_\_  
 Perempuan \_\_\_\_\_

Usia : Kurang dari 25 tahun \_\_\_\_ 35 – 39 tahun \_\_\_\_\_  
 25 – 29 tahun \_\_\_\_ 40 – 49 tahun \_\_\_\_\_  
 30 – 34 tahun \_\_\_\_ lebih dari 50 tahun \_\_\_\_\_

Pendidikan terakhir : Tamat SLTA \_\_\_\_ Magister (S-2) \_\_\_\_  
 Sarjana Muda \_\_\_\_ Doktor (S-3) \_\_\_\_  
 Sarjana (S-1) \_\_\_\_

Status Perkawinan : Belum menikah \_\_\_\_  
 Menikah \_\_\_\_  
 Janda/Duda \_\_\_\_  
 Lain-lain \_\_\_\_

Bagian : \_\_\_\_\_ Masa bekerja di bagian ini :  
 \_\_\_\_\_

Pangkat / Jabatan : \_\_\_\_\_ Masa bekerja di perusahaan ini : \_\_\_\_\_

Ini adalah bagian terakhir dari kuesioner. Teirma kasih atas kesediaan anda dalam membantu penelitian ini.

### Lampiran 3. Lembaran Alat Ukur Kinerja Karyawan PT X.



<b>B.1 - Fokus terhadap Kemampuan Teknis</b>	<b>TK</b>	<b>PR</b>	<b>TK x PR</b>
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
<b>B.2 - Fokus terhadap Pelanggan</b>	<b>TK</b>	<b>PR</b>	<b>TK x PR</b>
1. Berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan			
2. Membina hubungan baik dengan pelanggan			
3. Memberi layanan produk & jasa terbaik pd pelanggan			
4. Membantu pelanggan dalam pemecahan masalah			
5. Proaktif dalam mengantisipasi kebutuhan pelanggan			
<b>B.3 - Fokus terhadap SDM</b>	<b>TK</b>	<b>PR</b>	<b>TK x PR</b>
1. Kerjasama dalam Unit Kerja atau antar Departemen			
2. Mendukung komunikasi kerja yg efektif sesama karyawan			
3. Pengembangan diri dan pembinaan thd rekan kerja			
4. Perhatian terhadap lingkungan kerja dan perusahaan			
5. Kematangan pribadi dan bersikap dalam pekerjaan			
<b>B.4 - Fokus terhadap Proses Kerja</b>	<b>TK</b>	<b>PR</b>	<b>TK x PR</b>
1. Komitmen dlm inisiatif, perencanaan & pelaksanaan kerja			
2. Efisien dan teliti dlm proses kerja sesuai dgn standar mutu			
3. Menggunakan analisa dan penilaian yg tepat dlm keputusan			
4. Inisiatif dan partisipasi dlm perbaikan proses kerja			
5. Disiplin dan menjunjung tinggi kebijakan kerja perusahaan			
<b>B.5 - Fokus terhadap Strategi Usaha</b>	<b>TK</b>	<b>PR</b>	<b>TK x PR</b>
1. Konsisten dlm integritas dan etika usaha			
2. Kontribusi dlm rencana & inisiatif strategis perusahaan			
3. Memahami dan menghindari resiko terhadap perusahaan			
4. Partisipasi dlm aktivitas efisiensi biaya perusahaan			
5. Membuka peluang usaha strategis bagi perusahaan			

<b>C - Kesimpulan Penilaian Kinerja Karyawan</b>
--

<p>Berikan kesimpulan Anda terhadap Kinerja karyawan secara keseluruhan di bawah ini</p>
<p>Potensi karyawan yg perlu dipertahankan dalam berkarir di perusahaan</p>
<p>Wilayah pengembangan yg perlu diperhatikan dan diperbaiki utk meningkatkan Kinerja karyawan</p>

<b>D - Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan</b>		
<p>Berikan kesimpulan Anda terhadap Kinerja karyawan secara keseluruhan di bawah ini berdasarkan perhitungan rata-rata terhadap penilaian yg telah Anda berikan pada kolom penilaian di atas. Pastikan Anda telah memberikan penilaian dengan benar dan sesuai dengan pandangan yang objektif.</p>		
<input type="checkbox"/>	<p><b>A</b> - Karyawan telah menunjukkan Kinerja istimewa, melebihi rencana dan harapan perusahaan secara konsisten di setiap aspek penilaian</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja karyawan dengan jelas dan konsisten di setiap aspek penilaian selalu melebihi rencana kerja perusahaan dan harapan atasan/pimpinan unit kerja dan dapat dikatakan menunjukkan kinerja yang istimewa.</li> <li>2. Karyawan menunjukkan pemahaman yang mendalam dan luas dalam pelaksanaan kerja yang disertai oleh tingkat penanganan masalah secara profesional dan inisiatif kerja yang menguntungkan perusahaan. Selalu mengantisipasi masalah dan proaktif dalam memberikan solusi praktis terbaik. Menunjukkan pengambilan keputusan yang tepat dalam situasi permasalahan yang kompleks. Senantiasa berusaha memanfaatkan metode dan keahlian baru dalam pekerjaan sehari-hari serta tanpa ragu berpartisipasi melebihi tuntutan kerja.</li> <li>3. Secara relatif memiliki kontribusi tertinggi dalam kelompok kerjanya. (Bagi karyawan di tingkat supervisor): Menunjukkan kepemimpinan yang tinggi; mampu berkomunikasi secara efektif dan membimbing bawahan untuk mencapai Kinerja yang tinggi.</li> </ol>
<input type="checkbox"/>	<p><b>B</b> - Karyawan telah menunjukkan Kinerja melebihi tuntutan kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja karyawan secara konsisten memenuhi tuntutan kerja dan sering melebihi rencana dan harapan perusahaan.</li> <li>2. Karyawan mampu menunjukkan kecakapan yang memadai dalam menghadapi permasalahan serta memiliki tingkat inisiatif yang cukup tinggi. Mengantisipasi masalah dan berpartisipasi dalam pemecahan masalah dalam konteks kerjasama yang konstruktif. Kontribusi secara relatif tinggi dan bersedia membantu di luar tugas utama. Menunjukkan keinginan utk belajar dan menghadapi tantangan.</li> <li>3. (Bagi karyawan di tingkat supervisor): Menunjukkan kepemimpinan yang cukup baik dan cenderung memotivasi staff utk mencapai Kinerja yang tinggi.</li> </ol>
<b>D - Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan (..lanjutan)</b>		
<input type="checkbox"/>	<p><b>C</b> - Karyawan telah memenuhi tuntutan kerja</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja karyawan dengan konsisten memenuhi tuntutan kerja baik dalam standar teknis dan profesional.</li> </ol>

	yang diberikan	<p>2. Karyawan mencapai hasil kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hanya membutuhkan pengawasan yang bersifat rutin dan memiliki hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan.</p> <p>3. (Bagi karyawan di tingkat supervisor): Menunjukkan kepemimpinan yang memadai dan mampu memberikan pengarahan kerja pada staff dengan baik</p>
<input type="checkbox"/>	D - Karyawan membutuhkan perhatian dan bantuan dalam memenuhi tuntutan kerja	<p>1. Kinerja karyawan , walau pun tidak dapat dikatakan buruk, tetapi sangat membutuhkan supervisi dan bantuan dari atasan untuk mencapai tuntutan kerja yang diberikan.</p> <p>2. Karyawan terkadang menghasilkan pekerjaan yang kurang memenuhi tuntutan kerja dan cenderung membutuhkan pengawasan serta bantuan dalam memecahkan permasalahan rutin. Keinginan utk belajar dan menerapkan metode atau pun keahlian baru sangat minim.</p> <p>3. (Bagi karyawan di tingkat supervisor): Menunjukkan kepemimpinan yang kurang memadai sehingga mengakibatkan tidak tercapainya beberapa tujuan kerja serta memiliki sedikit permasalahan dengan staff.</p>
<input type="checkbox"/>	E - Karyawan menunjukkan Kinerja yang jauh dari memadai dibandingkan dengan tuntutan kerja	<p>1. Kinerja karyawan dapat dikatakan buruk dan cukup menimbulkan masalah baik dalam gagalnya mencapai rencana kerja yang diberikan atau menimbulkan masalah dalam pelaksanaan kerja rutin.</p> <p>2. Hasil kerja karyawan sulit utk dipertanggungjawabkan dan bantuan atau pun supervisi yang diberikan tidak memberikan pengaruh berarti dalam kinerja karyawan.</p> <p>3. (Bagi karyawan di tingkat supervisor): Menunjukkan kepemimpinan yang buruk sehingga tuntutan kerja tidak tercapai dan menimbulkan permasalahan di dalam unit kerja yang dipimpinnya.</p>

<b>D - Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan (.. lanjutan)</b>
Harap isi dan tandatangi kolom di bawah ini sebagai konfirmasi dari pihak yang berkepentingan dalam proses penilaian karyawan. Berikan komentar yang konstruktif bagi kedua belah pihak sehingga tujuan bersama dalam jangka panjang dapat tercapai
Usulan dan tandatangan Penilai
Komentar dan tandatangan Atasan Penilai
Komentar dan tandatangan Karyawan

**PT. X**  
**Formulir Penilaian Kinerja Karyawan**

<b>A - Karyawan</b>	
Nama Karyawan:	Periode Penilaian:

	<u>Awal</u>	<u>Akhir</u>
Departemen:		
Jabatan/Bagian:		
Ringkasan Pekerjaan Karyawan: (Jelaskan dengan singkat tujuan penempatan karyawan yang bersangkutan pada unit kerja tsb.)		
Catatan HRD:		
		Tandatangan:



<b>B.1 - Fokus terhadap Kemampuan Teknis</b>	<b>TK</b>	<b>PR</b>	<b>TK x PR</b>
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
<b>B.2 - Fokus terhadap Pelanggan</b>	<b>TK</b>	<b>PR</b>	<b>TK x PR</b>
6. Berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan			
7. Membina hubungan baik dengan pelanggan			
8. Memberi layanan produk & jasa terbaik pd pelanggan			
9. Membantu pelanggan dalam pemecahan masalah			
10. Proaktif dalam mengantisipasi kebutuhan pelanggan			
<b>B.3 - Fokus terhadap SDM</b>	<b>TK</b>	<b>PR</b>	<b>TK x PR</b>
6. Kerjasama dalam Unit Kerja atau antar Departemen			
7. Mendukung komunikasi kerja yg efektif sesama karyawan			
8. Pengembangan diri dan pembinaan thd rekan kerja			
9. Perhatian terhadap lingkungan kerja dan perusahaan			
10. Kematangan pribadi dan bersikap dalam pekerjaan			
<b>B.4 - Fokus terhadap Proses Kerja</b>	<b>TK</b>	<b>PR</b>	<b>TK x PR</b>
6. Komitmen dlm inisiatif, perencanaan & pelaksanaan kerja			
7. Efisien dan teliti dlm proses kerja sesuai dgn standar mutu			
8. Menggunakan analisa dan penilaian yg tepat dlm keputusan			
9. Inisiatif dan partisipasi dlm perbaikan proses kerja			
10. Disiplin dan menjunjung tinggi kebijakan kerja perusahaan			
<b>B.5 - Fokus terhadap Strategi Usaha</b>	<b>TK</b>	<b>PR</b>	<b>TK x PR</b>
6. Konsisten dlm integritas dan etika usaha			
7. Kontribusi dlm rencana & inisiatif strategis perusahaan			
8. Memahami dan menghindari resiko terhadap perusahaan			
9. Partisipasi dlm aktivitas efisiensi biaya perusahaan			
10. Membuka peluang usaha strategis bagi perusahaan			

<b>C - Kesimpulan Penilaian Kinerja Karyawan</b>
--

<p>Berikan kesimpulan Anda terhadap Kinerja karyawan secara keseluruhan di bawah ini</p>
<p>Potensi karyawan yg perlu dipertahankan dalam berkarir di perusahaan</p>
<p>Wilayah pengembangan yg perlu diperhatikan dan diperbaiki utk meningkatkan Kinerja karyawan</p>

<b>D - Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan</b>		
<p>Berikan kesimpulan Anda terhadap Kinerja karyawan secara keseluruhan di bawah ini berdasarkan perhitungan rata-rata terhadap penilaian yg telah Anda berikan pada kolom penilaian di atas. Pastikan Anda telah memberikan penilaian dengan benar dan sesuai dengan pandangan yang objektif.</p>		
<input type="checkbox"/>	<p><b>A</b> - Karyawan telah menunjukkan Kinerja istimewa, melebihi rencana dan harapan perusahaan secara konsisten di setiap aspek penilaian</p>	<p>4. Kinerja karyawan dengan jelas dan konsisten di setiap aspek penilaian selalu melebihi rencana kerja perusahaan dan harapan atasan/pimpinan unit kerja dan dapat dikatakan menunjukkan kinerja yang istimewa.</p> <p>5. Karyawan menunjukkan pemahaman yang mendalam dan luas dalam pelaksanaan kerja yang disertai oleh tingkat penanganan masalah secara profesional dan inisiatif kerja yang menguntungkan perusahaan. Selalu mengantisipasi masalah dan proaktif dalam memberikan solusi praktis terbaik. Menunjukkan pengambilan keputusan yang tepat dalam situasi permasalahan yang kompleks. Senantiasa berusaha memanfaatkan metode dan keahlian baru dalam pekerjaan sehari-hari serta tanpa ragu berpartisipasi melebihi tuntutan kerja.</p> <p>6. Secara relatif memiliki kontribusi tertinggi dalam kelompok kerjanya. (Bagi karyawan di tingkat supervisor): Menunjukkan kepemimpinan yang tinggi; mampu berkomunikasi secara efektif dan membimbing bawahan untuk mencapai Kinerja yang tinggi.</p>
<input type="checkbox"/>	<p><b>B</b> - Karyawan telah menunjukkan Kinerja melebihi tuntutan kerja</p>	<p>4. Kinerja karyawan secara konsisten memenuhi tuntutan kerja dan sering melebihi rencana dan harapan perusahaan.</p> <p>5. Karyawan mampu menunjukkan kecakapan yang memadai dalam menghadapi permasalahan serta memiliki tingkat inisiatif yang cukup tinggi. Mengantisipasi masalah dan berpartisipasi dalam pemecahan masalah dalam konteks kerjasama yang konstruktif. Kontribusi secara relatif tinggi dan bersedia membantu di luar tugas utama. Menunjukkan keinginan utk belajar dan menghadapi tantangan.</p> <p>6. (Bagi karyawan di tingkat supervisor): Menunjukkan kepemimpinan yang cukup baik dan cenderung memotivasi staff utk mencapai Kinerja yang tinggi.</p>
<b>D - Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan (..lanjutan)</b>		
<input type="checkbox"/>	<p><b>C</b> - Karyawan telah memenuhi tuntutan kerja</p>	<p>4. Kinerja karyawan dengan konsisten memenuhi tuntutan kerja baik dalam standar teknis dan profesional.</p>

	yang diberikan	<p>5. Karyawan mencapai hasil kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hanya membutuhkan pengawasan yang bersifat rutin dan memiliki hasil kerja yang dapat dipertanggungjawabkan.</p> <p>6. (Bagi karyawan di tingkat supervisor): Menunjukkan kepemimpinan yang memadai dan mampu memberikan pengarahan kerja pada staff dengan baik</p>
<input type="checkbox"/>	D - Karyawan membutuhkan perhatian dan bantuan dalam memenuhi tuntutan kerja	<p>4. Kinerja karyawan , walau pun tidak dapat dikatakan buruk, tetapi sangat membutuhkan supervisi dan bantuan dari atasan untuk mencapai tuntutan kerja yang diberikan.</p> <p>5. Karyawan terkadang menghasilkan pekerjaan yang kurang memenuhi tuntutan kerja dan cenderung membutuhkan pengawasan serta bantuan dalam memecahkan permasalahan rutin. Keinginan utk belajar dan menerapkan metode atau pun keahlian baru sangat minim.</p> <p>6. (Bagi karyawan di tingkat supervisor): Menunjukkan kepemimpinan yang kurang memadai sehingga mengakibatkan tidak tercapainya beberapa tujuan kerja serta memiliki sedikit permasalahan dengan staff.</p>
<input type="checkbox"/>	E - Karyawan menunjukkan Kinerja yang jauh dari memadai dibandingkan dengan tuntutan kerja	<p>4. Kinerja karyawan dapat dikatakan buruk dan cukup menimbulkan masalah baik dalam gagalnya mencapai rencana kerja yang diberikan atau menimbulkan masalah dalam pelaksanaan kerja rutin.</p> <p>5. Hasil kerja karyawan sulit utk dipertanggungjawabkan dan bantuan atau pun supervisi yang diberikan tidak memberikan pengaruh berarti dalam kinerja karyawan.</p> <p>6. (Bagi karyawan di tingkat supervisor): Menunjukkan kepemimpinan yang buruk sehingga tuntutan kerja tidak tercapai dan menimbulkan permasalahan di dalam unit kerja yang dipimpinnya.</p>

<b>D - Hasil Akhir Penilaian Kinerja Karyawan (.. lanjutan)</b>
Harap isi dan tandatangani kolom di bawah ini sebagai konfirmasi dari pihak yang berkepentingan dalam proses penilaian karyawan. Berikan komentar yang konstruktif bagi kedua belah pihak sehingga tujuan bersama dalam jangka panjang dapat tercapai
Usulan dan tandatangan Penilai
Komentar dan tandatangan Atasan Penilai
Komentar dan tandatangan Karyawan

#### Lampiran 4. Panduan Pengisian Penilaian Kinerja Karyawan PT. X

### PT. X Petunjuk Pengisian Formulir Penilaian Kinerja Karyawan

## Latar Belakang

Penilaian kinerja karyawan adalah sebuah sarana bagi perusahaan untuk memberikan penilaian yang objektif dalam kaitannya dengan kinerja atau pun pendapatan karyawan. Sebaliknya, penilaian kinerja karyawan juga merupakan sebuah sarana bagi karyawan yang dinilai untuk menunjukkan kinerja yang telah dicapainya sehingga dapat dijadikan sebagai dasar objektif untuk perolehan peningkatan jenjang atau pun pendapatan.

Di lain pihak, penilaian kinerja yang objektif juga memberikan kesempatan berkomunikasi bagi perusahaan dan karyawan untuk memberikan masukan bagi kedua belah pihak baik untuk perkembangan kinerja karyawan atau pun perkembangan usaha perusahaan.

Penilaian kinerja harus dilakukan dengan berpegang pada asas jujur, terbuka, jelas dan konstruktif.

## Petunjuk Penilaian dan Pengisian

Penilaian kinerja karyawan dilakukan oleh atasan langsung dari karyawan yang dinilai dan diketahui/dipelajari oleh atasan penilai agar asas penilaian yang disebutkan di atas terpenuhi dengan baik. Penilaian tidak dilakukan sendiri oleh karyawan yang bersangkutan, walau pun pada prakteknya karyawan yang dinilai diminta untuk menunjukkan atau merinci kinerja yang telah dicapainya selama periode penilaian yang ditentukan dengan tujuan mempermudah dan mempercepat proses penilaian.

## Persiapan proses penilaian kinerja

1. Dapatkan bentuk formulir penilaian kinerja yang paling akhir dari HRD sejumlah karyawan yang akan dinilai (krn bentuk formulir mungkin berubah dari waktu ke waktu untuk perbaikan).
2. Bacalah terlebih dahulu formulir penilaian dengan tuntas dan tanyakan hal-hal yang kurang Anda mengerti kepada atasan Anda atau HRD.
3. Isi terlebih dahulu bagian **(A)-Karyawan** yang merupakan informasi mengenai karyawan yang akan dinilai.
4. Pada bagian **(B)-Penilaian Kinerja**, pelajari acuan penilaian dengan seksama agar Anda dapat memberikan penilaian secara bijak dan objektif.

## Proses penilaian kinerja

1. Komunikasikan kepada bawahan Anda bahwa penilaian kinerja akan dilakukan dan sampaikan informasi mengenai periode penilaian, batas akhir proses penilaian, hal-hal yang perlu dipersiapkan oleh karyawan yang akan dinilai (daftar kinerja dan informasi pendukungnya, dll.).
2. Dapatkan rincian atau daftar kinerja yang telah dicapai oleh karyawan selama periode penilaian yang disepakati dan pelajari daftar kinerja untuk menentukan keabsahan dan dampaknya bagi perusahaan.
3. Dalam proses penilaian kinerja karyawan, pahami terlebih dahulu dengan baik aspek penilaian yang digariskan perusahaan dan bandingkan dengan hasil pencapaian karyawan yang dinilai selama periode yang ditentukan.
4. Jadwalkan waktu yang memadai (jangan terlalu singkat) dan sesuai dengan kondisi kerja agar proses pendiskusian hasil penilaian antara atasan dan bawahan berlangsung lancar tanpa gangguan, tenang dan tidak tergesa-gesa, serta nyaman bagi kedua belah pihak.
5. Selesaikan penilaian dengan baik dan dilengkapi dengan konfirmasi kedua belah pihak dalam bentuk tandatangan, serta berikan komentar yang konstruktif bila perlu.
6. Buat masing-masing 1 copy bagi penilai dan karyawan yg dinilai untuk keperluan referensi karena lembar asli akan diarsip oleh HRD.

## Acuan Penilaian

Berikut adalah keterangan singkat mengenai bagian **(B) - Penilaian Kinerja Karyawan** agar dapat digunakan sebagai acuan sederhana dalam memberikan penilaian kepada karyawan. Pertanyaan di bawah ini bukanlah batasan pasti terhadap metode penilaian Anda, tetapi lebih diarahkan untuk membantu Anda menilai anggota unit kerja Anda.

### B.1. Fokus terhadap Kemampuan Teknis

Dalam bagian ini, Anda diharapkan untuk memberikan penilaian sesuai dengan kemampuan teknis yang relevan dengan bagian atau unit kerja Anda. Tentunya berbeda dengan B.2 sampai dengan B.5 yang sudah ditentukan aspek penilaiannya, dalam kolom B.1 penilai harus terlebih dahulu memberikan pengarahan atau pemberitahuan tentang aspek apa saja yang akan dinilai. Agar lebih jelas, Anda dapat mendiskusikan dengan atasan Anda sehingga dapat menyepakati aspek teknis apa yang akan Anda nilai dari anggota unit kerja Anda.

Beberapa contoh yang diharapkan dapat membantu dalam kategori ini adalah, sbb:

- \* Accounting: pemahaman terhadap standar akuntansi keuangan (SAK, d/h PAI), UU perpajakan & prakteknya, metode pengakuan transaksi, struktur biaya, dll.
- \* Technical & Support: pemahaman terhadap LAN, WAN, Server, O/S, Hardware/Devices, Installation, Troubleshooting, Migration, Remote Monitoring, Service Benchmark, dll.
- \* Sales & Marketing: kemampuan presentasi, negosiasi, generate lead, prospecting client, account management, customer service, dll.

Manfaatkanlah pertanyaan di bawah ini utk membantu Anda dalam proses penilaian:

### B.2. Fokus terhadap Pelanggan

#### **Berkomunikasi secara efektif dengan pelanggan**

- a. Apakah karyawan menyampaikan pesan dengan sederhana, lugas, ramah dan santun kepada pelanggan ?
- b. Apakah karyawan secara konsisten menggunakan media komunikasi secara tepat, efisien dan efektif ?
- c. Apakah karyawan mampu memahami pesan yang ingin disampaikan oleh pelanggan dan telah menanggapi dengan baik ?
- d. Apakah karyawan mampu menghindari ketidaksepakatan atau setidaknya menjaga interaksi tetap dalam jalur yang positif ?
- e. Apakah interaksi yang dilakukan selama ini memberikan nilai tambah dalam hubungan antara perusahaan dengan pelanggan ?
- f. Apakah pelanggan memahami situasi lebih baik bila berkomunikasi dengannya ?

#### **Membina hubungan baik dengan pelanggan**

- a. Apakah karyawan pernah bertengkar dengan pelanggan ?
- b. Apakah karyawan mampu mengesampingkan perbedaan dengan pelanggan ?
- c. Apakah karyawan memiliki kredibilitas yang cukup di mata pelanggan ?
- d. Apakah pelanggan pernah memilihnya sebagai wakil perusahaan dalam menyampaikan solusi ?
- e. Bagaimana karyawan memandang hubungannya dengan pelanggan, siapa pelanggannya (internal/external) dan dampaknya terhadap perkembangan perusahaan dan karirnya sendiri ?

### **Memberi layanan produk & jasa terbaik pd pelanggan**

- Bagaimana orientasinya terhadap kepuasan pelanggan pada saat memberikan layanan ? Apakah karyawan fokus terhadap pelanggan ?
- Apakah usaha yang telah dilakukan untuk menyampaikan hasil (produk & jasa) terbaik pada pelanggan ?
- Apakah karyawan mempunyai standar tersendiri yang ingin ia penuhi dalam proses ini dan bagaimana hubungannya dengan standar kerja perusahaan ?
- Apakah karyawan ingin dan mampu memahami serta memenuhi kebutuhan pelanggan ?

### **Membantu pelanggan dalam pemecahan masalah**

- Apakah karyawan ingin dan mampu dalam menolong pelanggan untuk memecahkan masalah ?
- Apakah karyawan berusaha sampai di luar tanggung jawab utamanya untuk hal ini ?
- Apakah karyawan melakukan koordinasi dengan berbagai pihak untuk hal ini ?
- Apakah karyawan membantu pelanggan hingga tuntas ?
- Apakah yang karyawan lakukan bila ia tidak mampu memecahkan masalah ini ?

### **Proaktif dalam mengantisipasi kebutuhan pelanggan**

- Apakah karyawan memproyeksikan secara terstruktur dan jelas kebutuhan pelanggan yang ia tangani ?
- Apakah proses yang dilakukan di atas cenderung benar atau sesuai dengan kenyataan ?
- Apakah karyawan membimbing pelanggan dalam merencanakan kebutuhan pelanggan ?
- Apakah karyawan mampu membaca kebutuhan pelanggan dari interaksinya dengan pelanggan ?
- Apakah orientasi yang diutamakan dalam proses ini ? Untuk menekan resiko atau menghasilkan kesempatan usaha baru ?

### **B.3. Fokus terhadap SDM**

#### **Kerjasama dalam Unit Kerja atau antar Departemen**

- Apakah karyawan berusaha untuk membangun tim yang efektif ?
- Bagaimana komitmen yang dimilikinya dalam pencapaian sasaran organisasi ?
- Bagaimana karyawan mendukung dan memperoleh dukungan tim dalam memecahkan permasalahan ?
- Bagaimana karyawan memelihara hubungan sesama anggota tim atau dengan tim lain ?

#### **Mendukung komunikasi kerja yg efektif sesama karyawan**

- Apakah karyawan menyampaikan pesan, pandangan dan pendapat secara jujur, lugas, terbuka, dan sopan ?
- Apakah karyawan melakukan hal di atas secara efektif hingga pesan sampai pada saat yang tepat dan bermanfaat ?
- Apakah karyawan memberikan inisiatif positif dalam berkomunikasi dengan rekan kerja ?
- Bila terjadi kesalahpahaman dalam berkomunikasi, apa yang ia lakukan ?

#### **Pengembangan diri dan pembinaan thd rekan kerja**

- a. Apakah karyawan cenderung mencari cara secara aktif untuk mengembangkan diri, belajar dari pengalaman, memanfaatkan masukan dari atasan/rekan kerja ?
- b. Apakah karyawan melakukan perubahan perilaku dan peningkatan berdasarkan masukan tersebut ?
- c. Apakah karyawan membagikan pengalaman atau keahliannya kepada rekan kerja sehingga mereka mampu bekerja dengan lebih efektif sebagai tim ?
- d. Apakah karyawan mau membimbing rekan kerjanya agar mereka dapat memperoleh perbaikan atau peningkatan dari segi kinerja dan kompetensi ?

#### **Perhatian terhadap lingkungan kerja dan perusahaan**

- a. Apakah karyawan memandang lingkungan kerja dan keselamatan kerja sebagai salah satu prioritas utama ?
- b. Apakah karyawan bertindak dan berinisiatif ke arah yang mendukung prioritas tersebut di atas ?
- c. Apakah perilaku yang bersangkutan menunjukkan bahwa karyawan menjunjung keselamatan, keamanan dan kebersihan lingkungan kerja ?

#### **Kematangan pribadi dan bersikap dalam pekerjaan**

- a. Apakah karyawan menempatkan hubungan dengan orang lain sebagai prioritas penting dalam hubungan kerja dengan sesama ?
- b. Apakah karyawan secara emosional matang dan mampu menghilangkan reaksi negatif pada saat berada dalam situasi yang mengandung konflik ?
- c. Apakah karyawan menunjukkan kepercayaan diri dan kematangan pribadi yang cukup dalam menghadapi masalah pekerjaan, menangani situasi yang tidak menentu dengan membuat keputusan yang tepat dan memberikan pendapat yang efektif ?
- d. Apakah keputusan yang diambil dapat dinilai tepat dan mengutamakan kepentingan perusahaan dan nilai-nilai yang dianut perusahaan ?

#### **B.4. Fokus terhadap Proses Kerja**

##### **Komitmen dlm inisiatif, perencanaan & pelaksanaan kerja**

- a. Apakah karyawan mengambil inisiatif terhadap pokok permasalahan, merencanakan pemecahannya dan melaksanakannya sebagai tanggung jawab pribadinya ?
- b. Apakah dalam inisiatif dan pelaksanaannya sesuai dengan kebijakan perusahaan ?
- c. Bagaimana mutu perencanaan dan konsistensinya dengan pelaksanaan ?
- d. Bagaimana kontribusinya dalam perencanaan bersama dalam tim ?
- e. Bagaimana tanggungjawab pelaksanaannya dalam rencana yang telah ditetapkan bersama oleh tim ?
- f. Apakah karyawan mampu melaksanakan beberapa pekerjaan dengan skala prioritas yang sama sekaligus secara efisien ?
- g. Apakah karyawan membuat sasaran kerja yang menantang dan berusaha keras untuk mencapainya ?

##### **Efisien dan teliti dlm proses kerja sesuai dgn standar mutu**

- a. Apakah karyawan cukup teliti sehingga pekerjaan yang dilakukan cenderung tidak memerlukan perbaikan, atau sebaliknya ?
- b. Apakah karyawan mampu memanfaatkan waktu dan sumber daya lainnya secara efisien dalam melakukan pekerjaan tanpa mengorbankan mutu pekerjaannya ?
- c. Apakah karyawan mampu memprioritaskan pekerjaan dan sumber daya yang tersedia sehingga pekerjaan yang diberikan selesai dalam jadwal yang

ditentukan tanpa mengorbankan pekerjaan lain baik miliknya atau pun pekerjaan rekannya ?

- d. Apakah penyelesaian yang ia berikan cukup baik sehingga menuntaskan permasalahan serta tidak menimbulkan permasalahan baru ?

#### **Menggunakan analisa dan penilaian yg tepat dlm keputusan**

Bagaimana proses pengambilan keputusan karyawan yang dinilai:

- Apakah menyertakan masukan dari pihak lain ?
- Apakah dasar pemikiran yang digunakan relevan dan sistematis ?
- Apakah karyawan memahami kompleksitas dan hubungan permasalahan tersebut ?
- Apakah pelanggannya (internal & eksternal) cenderung puas dengan hasilnya ?
- Bagaimana sikapnya terhadap pengambilan keputusan yang salah ?

#### **Inisiatif dan partisipasi dlm perbaikan proses kerja**

- Apakah karyawan cukup kritis untuk melihat peluang perbaikan terhadap proses kerja ?
- Apakah karyawan sering mengajukan inisiatif yang dapat menyumbang perbaikan terhadap proses kerja yang sudah ada ?
- Apakah karyawan terlibat aktif dalam perbaikan proses kerja ?
- Apakah karyawan mendukung upaya perbaikan proses kerja baik di lingkungannya atau pun di luar unit kerjanya ?

#### **Disiplin dan menjunjung tinggi kebijakan kerja perusahaan**

- Bagaimana orientasi pemanfaatan waktu oleh karyawan yang dinilai selama dalam lingkungan kerja ?
- Bagaimana sikapnya terhadap kebijakan kerja perusahaan ?
- Apakah tindak laku dan sikap karyawan menunjukkan disiplin kerja dan mencerminkan profesionalisme perusahaan ?
- Apakah karyawan sering mendapatkan teguran karena bermasalah dari segi kedisiplinan atau kebijakan perusahaan ?

### **B.5. Fokus terhadap Strategi Usaha**

#### **Konsisten dlm integritas dan etika usaha**

- Apakah karyawan menunjukkan sikap yang konsisten dalam menjunjung prinsip, nilai dan perilaku yang dianut perusahaan dalam menerapkan etika usaha
- Apakah karyawan dapat dipercaya karena menunjukkan kejujuran dan komitmen yang tinggi, baik oleh perusahaan atau pun pelanggan ?
- Pernahkah karyawan bermasalah (dalam kurun waktu penilaian sekarang) dengan integritas dan etika usaha ?
- Apakah karyawan menunjukkan sikap transparan dalam proses kerja atau pun dalam hubungan kerja ?

#### **Kontribusi dlm rencana & inisiatif strategis perusahaan**

- Bagaimana kontribusi karyawan terhadap strategi pengembangan usaha ?
- Bagaimana kontribusi karyawan dalam bentuk produk, solusi, perbaikan proses kerja yang berpotensi meningkatkan keuntungan atau pengembangan usaha ?

#### **Memahami dan menghindari resiko terhadap perusahaan**

- a. Apakah karyawan memahami resiko terhadap operasional perusahaan ?
- b. Sejauh mana karyawan menjaga agar proses kerja yang dijalankannya tidak membawa resiko tersebut kepada perusahaan ?
- c. Apakah karyawan cenderung mengkomunikasikan potensi resiko yang ia temukan kepada atasannya ?
- d. Apakah karyawan menganggap serius dan mengambil tindakan preventif/korektif terhadap potensi resiko yang ia temui ?

#### **Partisipasi dlm aktivitas efisiensi biaya perusahaan**

- a. Apakah karyawan telah berlaku bijak dalam penyusunan & pemanfaatan anggaran ?
- b. Apakah karyawan secara konsisten mencari cara untuk memperbaiki pengeluaran rutin atau pun non rutin ?
- c. Apakah karyawan menunjukkan sikap dan partisipasi yang positif dan nyata dalam upaya penghematan ?

#### **Membuka peluang usaha strategis bagi perusahaan**

- a. Apakah karyawan memiliki kecenderungan untuk membawa peluang usaha kepada perusahaan ?
- b. Apakah karyawan melakukan langkah-langkah yang relevan dan nyata dalam membuka peluang usaha bagi perusahaan ?
- c. Bagaimana tingkat keberhasilan peluang usaha yang selama ini diperkenalkan oleh karyawan kepada perusahaan ?
- d. Apakah peluang usaha yang ditawarkan oleh karyawan memiliki rasio keuntungan/resiko yang layak dan tetap menjunjung etika usaha dan prinsip, nilai yang dianut perusahaan ?

### **Metode Penilaian**

Kolom isian Tingkat Kepentingan (TK) yaitu mengukur sejauh mana Kepentingan Kompetensi tersebut untuk jabatan ybs saat ini. Dalam menentukan TK kompetensi tersebut, maksimal hanya 4 kompetensi yang Penting sekali.

#### **Penjelasan Tingkat Kepentingan (TK)**

KODE	ANGKA	ISTILAH	KETERANGAN
PS	3	Penting Sekali	Tanpa penguasaan kompetensi ini ybs tidak dapat melaksanakan tugas-tugas pokok pada jabatan tsb
PT	2	Penting	Penguasaan kompetensi ini akan membantu dan melengkapi pelaksanaan tugas-tugas pokok pada jabatan tsb
TP	1	Tidak Penting	Penguasaan kompetensi ini akan membantu ybs dalam melaksanakan tugasnya, tetapi tidak menyelesaikan permasalahan pokok pada jabatan tsb
TR	0	Tidak Relevan	Sama sekali tidak terkait dengan tuntutan jabatan

#### **Penjelasan Penilaian Kompetensi/Performance Review**

KODE	ANGKA	ISTILAH	KETERANGAN
BS	5	Baik Sekali	Jauh melebihi tuntutan jabatan
BA	4	Baik	Melebihi tuntutan jabatan

CK	3	Cukup	Sesuai dengan tuntutan jabatan
KR	2	Kurang	Belum memenuhi tuntutan jabatan
KS	1	Kurang Sekali	Jauh dibawah tuntutan jabatan

### Langkah Akhir

Bila Anda sudah selesai dengan penilaian Anda, maka lakukanlah perhitungan nilai akhir dengan menggunakan langkah berikut:

1. Lakukan penjumlahan dari seluruh nilai yang ada, berikan nilai 0 (nol) untuk kategori tanpa nilai.
2. Bagi total nilai yang ada dengan jumlah kategori yang dinilai dan jangan perhitungkan yang memiliki bobot tanpa nilai. Contoh:
  - a. Hasil Akhir = Jumlah (TK x PR) / Jumlah TK
  - b. Contoh:  $4.82 = (114 \times 121) / 114$
3. Kelompokkan karyawan yang Anda nilai ke dalam kategori nilai akhir sesuai dengan tabel di bawah ini:

<u>Rate</u>	<u>Awal</u>		<u>Akhir</u>
A (Baik Sekali)	4.5	s/d	5.00
B (Baik)	3.5	s/d	4.4
C (sedang)	2.5	s/d	3.4
D (Buruk)	1.5	s/d	2.4
E (Buruk sekali)	0	s/d	1.4

Untuk contoh di atas, karyawan ybs akan mendapatkan *rate* B.

