

SISTEM PENILAIAN KINERJA KARYAWAN
(Studi Kasus PT. JTEKT Indonesia Karawang - Jawa Barat)

Siswandi *, dan Sri Ratna Devi

*Email : siswandi.sudar@gmail.com**

Administasi Bisnis Politeknik LP3i Jakarta

Abstract

Research Objectives to find out and measure how employee performance appraisal systems at PT. JTEKT Karawang West Java The methodology of writing uses qualitative descriptive involving all employees of PT JTEKT Karawang West Java by using random sampling with proportional random sampling of 50 employees Data collection techniques through questionnaires in support the documentation method while the data analysis technique is based on the employee performance appraisal system in accordance with the standards set by the company, using future-oriented methods, namely self assessment and evaluation by superiors. The results of the employee performance assessment will be used as material consideration in determining bonuses and increasing levels / employees

Keywords : Employees, Policy ,Performance and asesment

Abstraksi

Tujuan Penelitian untuk mengetahui dan mengukur bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan pada PT.JTEKT karawang Jawa Barat Metodologi penulisan menggunakan deskriptif kualitatif yang melibatkan semua karyawan PT JTEKT karawang Jawa Barat dengan menggunakan random sampling dengan proposional random sampling sebanyak 50 karyawan Teknik pengumpulan data melalui kuisisioner yang di dukung metode dokumentasi sedangkan teknik analisa data berdasarkan sistem penilaian kinerja karyawan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan, dengan menggunakan metode yang berorientasi masa depan, yaitu penilaian sendiri (*self assessment*) dan penilaian oleh atasan. Hasil penelitian hasil penilaian kinerja karyawan akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan bonus dan kenaikan level/*grade*.karyawan

Kata Kunci : Penilaian kinerja karyawan ,kebijakan

1. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan suatu faktor pendukung yang sangat mempengaruhi sebuah organisasi, maka dari itu harus diolah dan dikembangkan sehingga dapat menjadi suatu potensi yang besar dan bermanfaat bagi perkembangan perusahaan, khususnya dalam menciptakan sumber daya manusia yang terampil

dan berkualitas. Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan pengembangan karyawan. Karena itu diperlukan penilaian kinerja karyawan

Kinerja suatu organisasi dapat dilihat dari tingkatan sejauh mana organisasi dapat mencapai tujuan yang didasarkan pada visi dan misi yang sudah ditetapkan sebelumnya. Kinerja adalah hasil karya sebagai wujud pelaksanaan tugas-tugas dosen sesuai dengan posisinya dalam organisasi. Seluruh organisasi mempunyai kewajiban terhadap stakeholdernya untuk mempunyai kinerja yang baik

Penilaian kinerja karyawan merupakan bagian penting dari keseluruhan proses saat karyawan melakukan tugasnya di dalam perusahaan/instansi. Tidak hanya penting bagi karyawan sebagai pelaku kerja, tetapi penilaian kinerja juga akan bermanfaat bagi organisasi.

Dengan adanya penilaian kinerja, karyawan mengetahui dan dapat mengukur kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi dalam dirinya untuk melaksanakan pekerjaan yang kemudian berguna dalam melakukan perencanaan dan pengembangan karier di masa yang akan datang. mempermudah perusahaan ketika akan membuat keputusan-keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai serta mengetahui kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang bersangkutan.

Penilaian kinerja tidak saja mengevaluasi kinerja karyawan tetapi juga mengembangkan dan memotivasi karyawan. Sebaliknya, karyawan yang dinilai harus mengetahui bidang prestasi yang dinilai dan diberikan kesempatan untuk menilai dirinya sendiri, bahkan mempertemukan hasil penilaiannya dengan penyelia. Di sini terjadi proses tawar menawar dan komunikasi antara kedua belah pihak untuk mencapai saling keterbukaan dan saling pengertian mengenai bidang-bidang yang sudah cukup dan bidang-bidang yang masih perlu dikembangkan

Penilaian kinerja harus dilakukan secara formal dengan menyusun beberapa kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya agar pelaksanaannya berjalan dengan objektif dan terdokumentasi dengan baik. Dengan begitu, perusahaan dapat memanfaatkannya sewaktu-waktu ketika membutuhkan data yang berkaitan dengan penilaian kinerja. Namun seringkali penilaian kinerja dilakukan tidak objektif, dikarenakan masih ada

unsur-unsur nepotisme sehingga penilaian pimpinan antara karyawan yang satu dengan karyawan lain tidak sama.

Dalam melaksanakan penilaian kinerja karyawan, terdapat beberapa kesalahan penilai. Ada sebagian penilai yang menilai karyawan terlalu longgar, terlalu ketat, dan cenderung memberi nilai tengah. Penilai terlalu longgar kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilai terlalu ketat terlalu kritis atas kinerja karyawan dalam melakukan penilaian, penilai yang terlalu ketat terjadi karena penilai tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian. Dan kecenderungan memberi nilai tengah biasanya karena penilai ingin menghindari kontroversi atau kritik.

TUJUAN PENULISAN

1. Untuk mengetahui sistem penilaian kinerja yang digunakan pada PT.JTEKT karawang Jawa Barat dalam menilai dan mengevaluasi kinerja karyawan
2. Untuk mengetahui hasil sistem penilaian kinerja karyawan pada PT.JTEKT karawang Jawa Barat menjadi dasar pertimbangan dan tolok ukur yang akan diambil dalam menentukan kebijakan dan keputusan perusahaan

IDENTIFIKASI MASALAH

1. Apa saja sistem yang digunakan pada PT.JTEKT karawang Jawa Barat dalam menilai kinerja dan mengevaluasi kinerja karyawan ?
2. Apa Keputusan dan Kebijakan yang di ambil pada PT.JTEKT karawang Jawa Barat dengan mengetahui hasil dari sistem penilaian kinerja karyawan

2. KAJIAN PUSTAKA

Penilaian Kinerja

Pengertian penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Marwansyah (2015:13)

Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan Melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut pada karyawan . Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006) dalam Veithzal Rivai Zainal et.al. (2014:406

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya Irham Fahmi (2015:65)

Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Wether dan Davis (1996) dalam Doni Juni Priansa (2017:62) tujuan penilaian kinerja pegawai pada dasarnya meliputi :

1. Peningkatan kinerja (*performance improvement*), memungkinkan pimpinan dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerjanya.
2. Penyesuaian kompensasi (*compensation adjustment*), membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan kompensasi, demikian pula sebaiknya.
3. Keputusan penempatan (*placement decision*), menentukan promosi, transfer, dan demosi yang berlaku bagi pegawai yang dapat diperoleh dari hasil penilaian kerja.
4. kebutuhan pelatihan (*training needs*), mengevaluasi kebutuhan pelatihan bagi pegawai dalam rangka meningkatkan kinerjanya agar lebih optimal.
5. Perencanaan dan pengembangan karier (*career planning and development*), memandu perusahaan untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai oleh pegawai.
6. Proses perekrutan pegawai (*staffing process deficiencies*), penilaian kinerja memengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang digunakan oleh perusahaan.
7. Ketidak akuratan informasi dan kesalahan desain pekerjaan (*informational inaccuracies and job-design errors*), membantu menjelaskan kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM, terutama dalam bidang informasi analisis pekerjaan, desain pekerjaan, dan sistem informasi manajemen SDM yang berlaku dalam perusahaan.
8. Kesempatan pegawai yang sama (*equal employment opportunity*), menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif, artinya setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama untuk jabatan tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

9. Tantangan eksternal (*external challenges*), kinerja pegawai dipengaruhi oleh berbagai faktor eksternal, misalnya keluarga, kesehatan, dan lingkungan kerja.
10. Umpan balik (*feedback*), hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepegawaian ataupun bagi pegawai itu sendiri.

Pihak Penilai Kinerja

Pihak yang menilai kinerja individu umumnya merupakan kombinasi- kombinasi dari pihak-pihak berikut : Arini T. Soemohadiwidjojo (2015:144)

1. Atasan langsung atau pimpinan divisi individu yang bersangkutan.
2. Penilaian oleh individu yang bersangkutan (*self-assessment* atau *self-review*).
3. Tim penilai kinerja, dapat dibentuk dari internal organisasi, atau dilakukan oleh konsultan dari luar organisasi.
4. Pihak-pihak terkait, yang dimaksud adalah bawahan langsung, rekan kerja, atasan tidak langsung, serta para pelanggan dan masyarakat pada umumnya.

Periode Penilaian Kinerja

Arini T. Soemohadiwidjojo (2015:148) menjelaskan penilaian kinerja individu dapat dilakukan pada waktu-waktu sebagai berikut:

1. Untuk pekerjaan rutin atau jangka panjang, penilaian kinerja individu dilakukan secara periodik.
2. Untuk pekerjaan yang bersifat sementara atau jangka pendek (misalnya penugasan khusus), penilaian kinerja
3. individu dilaksanakan menjelang atau segera setelah akhir masa penugasan.
4. Evaluasi khusus apabila timbul masalah atau terjadi penyimpangan.
5. Dalam rangka program organisasi dan kepegawaian, meliputi hal-hal:
 - a. Rotasi dan promosi
 - b. Analisis jabatan.
 - c. Perencanaan karier.
 - b. Identifikasi kebutuhan pelatihan.
 - c. Penyusunan skala upah.
 - d. Pemberian penghargaan dan konsekuensi.

Elemen Penilaian Kinerja

Donni Juni Priansa (2017:65) menjelaskan elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Standar kinerja

- a. Validitas (*validity*), berkaitan dengan keabsahan standar kinerja yang dipakai dengan jenis pekerjaan yang dinilai.
- b. Persetujuan (*agreement*), standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua karyawan yang wakan mendapatkan penilaian.
- c. Realistis (*realism*), standar penilaian dapat dicapai oleh para karyawan, dan sesuai dengan kemampuan karyawan.
- d. Objektivitas (*objectivity*), standar penilaian bersifat objektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya.

2. Kriteria penilaian kinerja

- a. Kriteria berdasarkan orang, berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan pegawai.
- b. Kriteria berdasarkan produk, berdasarkan atas tujuan atau jenis *output* yang ingin dicapai.
- c. Kriteria berdasarkan perilaku, mempunyai banyak aspek, bisa dari aspek hukum, etika, normative, atau teknis. Berdasarkan perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

3. Pengukuran kinerja

- a. Objektif, dapat diterima dan diukur oleh penilai lain.
- b. Subjektif, pengukuran didasarkan atas pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian sehingga sulit untuk diverifikasi oleh penilai lain.

4. Analisis data pengukuran

Setelah melakukan standar pengukuran, data-data yang diperlukan harus dikumpulkan melalui wawancara, survei langsung, meneliti catatan pekerjaan, dan sebagainya. Data tersebut dikumpulkan dan dianalisa apakah terdapat perbedaan antara standar kinerja dan kinerja aktual.

5. Bias dan tantangan dalam penilaian kinerja.

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi, karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah kinerja, tetapi juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai.

Pengukuran kinerja karyawan

Mondy, Noe, dan Premeaux (1999) dalam Donni Juni Priansa (2017:55) menyatakan bahwa pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi berikut:

1. Kuantitas pekerjaan (*quantity of work*), berkaitan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitas pekerjaan (*quality of work*), berkaitan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapihan, dan kelengkapan dalam menangani tugas-tugas yang ada di perusahaan.
3. Kemandirian (*dependability*), berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisasi bantuan orang lain.
4. Inisiatif (*initiative*), berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berpikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
5. Adaptabilitas (*adaptability*), berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
6. Kerja sama (*cooperation*), berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.

Arini T. Soemohadiwidjojo (2015:14) mendefinisikan tujuan dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

1. Melaksanakan penilaian karyawan berdasarkan kaidah- kaidah yang tepat.
2. Memperoleh hasil penilaian kinerja karyawan secara objektif dan adil berdasarkan pencapaian sasaran kerja, perilaku kepemimpinan, serta kompetensinya.
3. Menghindari subjektivitas dalam penilaian kinerja karyawan.

4. Memotivasi karyawan dengan memberikan penilaian yang sesuai dengan pencapaian kinerja dan perilaku kepemimpinan terhadap kompetensi perilaku masing-masing karyawan.

Sistem penilaian kinerja karyawan

Suci Rahayu Mar'ih (2016:137) menyatakan beberapa metode penilaian kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1 Metode penilaian atas dasar penilaian keprilakuan
 - a. Daftar pertanyaan
 - b. Daftar pertanyaan tertimbang
 - c. Skala penilaian grafis
 - d. Skala penilaian nongrafis
 - e. Essay/Narasi
- 2 Metode penilaian atas dasar perbandingan personalia
 - a. *Forced distribution*
 - b. *Ranking/Peringkat*
 - c. Metode alokasi poin
 - d. *Paired comparison*
- 3 Metode penilaian berorientasi masa depan
 - a. *Management by objective*
 - b. Penilaian sendiri
 - c. Penilaian Psikologi

3. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian : Metode dalam penelitian yang digunakan adalah analisa deskriptif kualitatif Data, Populasi dan Sampel: Lokasi Penelitian dengan observasi langsung ke PT.JTEKT karawang Jawa Barat Populasi dan Sampel dalam kumpulan kuesioner yang disebar dan wawancara dengan karyawan Pengambilan sampel dengan teknik *random sampling* yaitu dengan proporsional random sampling sejumlah 50 pegawai..

Teknik Analisis Data Teknik analisis data dilakukan dengan cara mengumpulkan data dengan penyebaran kuesioner dan didukung metode dokumentasi. untuk periode juli sampai Desember tahun 2017 Teknik yang digunakan berdasarkan Penilaian kinerja karyawan sesuai dengan standar Operasional Prosedur (SOP) yang telah ditetapkan

pada PT.JTEKT karawang Jawa Barat , dengan menggunakan metode sistem yang berorientasi masa depan, yaitu penilaian sendiri (*self assessment*) dan sistem penilaian oleh atasan

4. PEMBAHASAN DAN IMPLEMENTASI

Penilaian kinerja karyawan merupakan kegiatan yang penting di dalam perusahaan, tujuannya adalah untuk mengetahui perkembangan dan mengukur kualitas kinerja karyawan. Dengan adanya penilaian kinerja ini diharapkan dapat membentuk motivasi dan rangsangan pada masing-masing bagian untuk bekerja lebih efektif. .

Sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. JTEKT karawang Jawa Barat Indonesia dilakukan satu tahun dua kali dengan metode berorientasi masa depan yaitu yaitu penilaian sendiri (*self assessment*) dan sistem penilaian oleh atasan

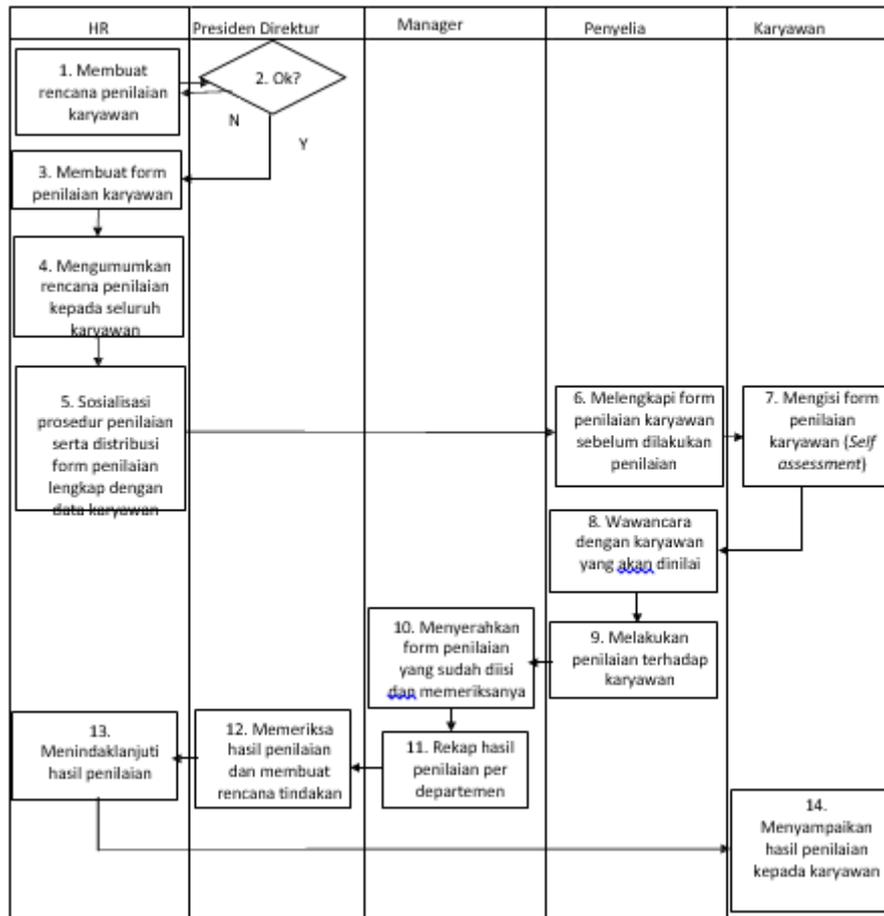
Pertama karyawan yang akan dinilai mengevaluasi sendiri kinerja yang telah dicapai, teknik ini berguna untuk pengembangan diri dan metode ini tentu akan membutuhkan kematangan diri seorang karyawan sehingga dapat menilai dirinya sendiri secara objektif dan dapat mempertanggung jawabkan kepada atasan yang akan menilainya.

Penilaian oleh atasan dilakukan dengan cara interview dan mengevaluasi kinerja karyawan yang dinilai selama enam bulan terakhir sesuai dengan periode yang sedang berlangsung yang sudah ditentukan. Hasil akhir penilaian dari atasan yang kemudian akan diproses dan ditindaklanjuti dengan persetujuan dari Presiden Direktur.

Hasil penilaian kinerja karyawan ini akan digunakan sebagai bahan pertimbangan penentuan kebijakan dan Pengambilan keputusan terutama berkaitan dengan bonus tahunan dan kenaikan level / *grade* karyawan.

Gambar 1.1 :

Alur sistem Penilaian Kinerja Karyawan PT JTEKT karawang Jawa Barat Indonesia



Sumber: Dokumentasi Perusahaan

1. HR membuat jadwal rencana penilaian kinerja karyawan.
 Penilaian kinerja karyawan dilakukan dua kali dalam satu tahun, yang dibagi secara semester.
 - a. Penilaian karyawan pada bulan Juni
 Masa penilaian karyawan yang dilakukan pada bulan Juni perhitungannya adalah dari bulan Januari – Juni. Penilaian ini dilakukan sebagai indikator awal atau pengingat (alarm).
 - b. Penilaian karyawan pada bulan Desember
 Masa penilaian karyawan yang dilakukan pada bulan Desember perhitungannya adalah dari bulan Juli – Desember. Penilaian ini dilakukan sebagai indikator akhir dan hasil penilaian tersebut akan ditindak lanjuti sebagaimana ketentuan perusahaan.

Tabel 1,1

Jadwal Penilaian Kinerja Karyawan karawang Jawa BaratJ

Jadwal Penilaian Kinerja Karyawan JID
Periode Juli - Desember 2017

No.	Kegiatan	Waktu
1	Sosialisasi sistem penilaian kinerja karyawan	13 – 17 November 2017
2	Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan	20 – 30 November 2017
3	Pengumpulan hasil penilaian kepada HR	4 – 5 Desember 2017
4	Rekapitulasi hasil penilaian	6 – 12 Desember 2017
5	Pelaporan kepada Manajemen puncak	13 – 14 Desember 2017
6	Pengumuman hasil penilaian	15 Desember 2017

Sumber: Dokumentasi Perusahaan

2. HR melaporkan dan meminta persetujuan atas jadwal rencana penilaian kinerja karyawan kepada Presiden Direktur. Jika Presiden Direktur menyetujui maka proses dilanjutkan, jika tidak disetujui dan terdapat revisi maka HR perlu mengatur ulang jadwal rencana penilaian kinerja karyawan.
3. HR membuat formulir penilaian kinerja karyawan.
Formulir penilaian kinerja karyawan yang sudah ditetapkan sesuai dengan standar perusahaan di review kembali dan dicetak sesuai dengan kebutuhan.

Tabel 1.2
Performance Appraisal Form

Employee Data		Score	Score Category		
Name :		5	Excellent		
Nik :		4	Exceed of expectation		
Department :		3	Achieved of expectation		
Position :		2	Not achieved of expectation/need improve		
		1	Poor		

No	Evaluation Aspect	Detail Aspect	Self Assessment			Evaluator		
			Score	Average	Comment	Score	Average	Comment
1	Moral	Attitude						
		Discipline						
		Responsibility Mind						
2	Skill & Knowledge	Knowledge of his/her Job						
		Job Skill						
3	Working Process	Hou-Ren-So						
		Team Work						
		Obey to Superior						
		Direction						
4	Working Result	Accuracy						
		Work Speed						
Average Score								

Grade	Average Score
S	Special Good
A	4.3 – 5.0
B+	3.5 – 4.2
B	2.6 – 3.4
B-	1.8 – 2.5
C	1.0 – 1.7
D	Special Worst

Additional Point	
Minus Point	Plus Point

FINAL SCORE

Sumber: Dokumentasi Perusahaan yang sudah di olah

Isi yang terdapat dalam performance appraisal, yaitu:

- Employee Data*, diisi data karyawan yang akan dinilai.
- Score*, adalah nilai angka yang akan digunakan dalam penentuan nilai kinerja karyawan.
- Score Category*, adalah kategori penentuan nilai yang akan digunakan dalam penialain kinerja karyawan.

- d. *Evaluation Aspect*, adalah aspek-aspek yang akan menjadi penilaian kinerja karyawan.
 - e. *Detail Aspect*, adalah rincian aspek-aspek yang akan dinilai oleh penilai kinerja karyawan.
 - f. *Self Assessment*, adalah penilaian yang diisi oleh karyawan yang dinilai, karyawan menilai dirinya sendiri sesuai dengan apa yang sudah dia kerjakan selama periode yang sedang berlangsung.
 - g. *Evaluator*, adalah penilaian yang diisi oleh atasan yang menjadi penilai.
 - h. *Score*, *score* diisi dengan angka yang sesuai dengan panduan *category score*. Isi sesuai kinerja karyawan selama periode waktu yang sedang berlangsung.
 - i. *Average*, adalah nilai rata-rata dari *score* setiap aspek penilaian kinerja karyawan.
 - j. *Comment*, adalah komentar dari hasil *score* yang ditetapkan menjadi hasil penilaian kinerja karyawan.
4. HR mengumumkan informasi jadwal pelaksanaan penilaian kinerja karyawan kepada seluruh karyawan, biasanya di sampaikan kepada atasan kemudian atasan akan menyampaikan kepada karyawannya, dan pengumuman di tempel di setiap mading perusahaan.
 5. HR mensosialisasikan sistem penilaian kinerja karyawan yang akan dilakukan kepada atasan dan seluruh karyawan, dan menentukan atasan yang akan menjadi penilai pada masing-masing departemen. Serta membagikan formulir penilaian kinerja karyawan lengkap dengan data karyawan kepada atasan yang sudah ditetapkan menjadi penilai.

Tabel 1.3
Penilaian Jabatan PT JTEKT karawang Jawa Barat

Jabatan	Penilai
Manager/ass. Manager	Presiden Direktur
Section Head	Manager
Supervisor	Section Head
Staff	Section Head
Operator	Supervisor

Sumber : Dokumen Perusahaan

6. Penilai melengkapi form penilaian kinerja karyawan yang diberikan oleh HR sebelum penilaian itu dilakukan. Kemudian form diserahkan kepada karyawan yang akan dinilai.
7. Karyawan yang akan dinilai mengisi form penilaian kinerja karyawan (*self assessment*), menilai diri karyawan yang bersangkutan sesuai dengan penilaiannya sendiri. Kemudian form penilaian karyawan yang sudah diisi diserahkan kembali kepada penilai.
8. Penilai mewawancarai karyawan yang akan dinilai mengenai *self assessment* yang karyawan isi. Apakah karyawan mengisi *self assessment* itu sesuai fakta atau tidak.
9. Penilai melakukan penilaian terhadap karyawan sesuai dengan kinerjanya selama periode yang telah ditentukan perusahaan sesuai dengan bukti yang ada. Dan menentukan skor yang sesuai untuk karyawan yang dinilainya kemudian menjumlahkannya dan menentukan *grade/final score* yang sesuai dengan panduan pada formulir penilaian kinerja karyawan.
10. Form yang sudah diisi dan disesuaikan final skornya diserahkan kepada Manager masing-masing departemen sesuai waktu yang ditentukan. Kemudian Manager memeriksa kelengkapan data dan informasi hasil penilaian kinerja.
11. Manager mengkonsolidasi data hasil penilaian kinerja karyawan kemudian merekapitulasi penilaian per departemen dan mendiskusikannya dengan masing-

masing penilai. Kemudian menyerahkan rekapan penilaian karyawan kepada Presiden Direktur.

Tabel 1.4

Rekap Hasil Implementasi Penilaian Kinerja Karyawan PT JTEKT Jawa Barat

Rekap Hasil Penilaian Kinerja Karyawan JID
Periode Juli - Desember 2017

No.	Nik	Nama	Jabatan	Grade	Dept	Average				Average Score
						M	S&K	WP	WR	
1	JID000001	Siti Nurkholifah	Operator	G01	Production	3	5	4	5	4.25
2	JID000002	Desi Marlina	Operator	G01	Production	3	5	4	5	4.25
3	JID000003	Reni Anggraini	Operator	G01	Production	4	4	4	5	4.25
4	JID000004	Susi Susmiati	Operator	G01	Production	3	4	4	5	4
5	JID000005	Siti Khobibah	Operator	G01	Production	4	5	4	5	4.5
6	JID000006	Meiliana	Operator	G01	Production	4	5	5	5	4.75
7	JID000007	Sugiarti	Operator	G01	Production	5	4	4	5	4.5
8	JID000008	Nova Novantika	Operator	G01	Production	4	4	5	4	4.25
9	JID000009	Ami Apriliani	Operator	G01	Production	3	4	4	5	4
10	JID000010	Anggiyanti	Operator	G01	Production	3	4	4	5	4
Final Score						3.6	4.4	4.2	4.9	4.3
Grade						B+	A	B+	A	A

Sumber: Dokumentasi Perusahaan

12. Presiden Direktur memeriksa hasil penilaian kinerja karyawan dan membuat rencana tindakan dari hasil penilaian tersebut. Hasil penilaian akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan penentuan bonus akhir tahun yang akan dibayarkan setiap akhir bulan Desember. Karyawan yang mendapat nilai A tentu akan mendapatkan bonus lebih besar dari karyawan yang mendapat nilai B. Tindakan ini dilakukan agar karyawan termotivasi dan menambah semangat karyawan dalam bekerja. Dan hasil penilaian kinerja karyawan juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam kenaikan *grade/level* karyawan. Kenaikan *grade / level* karyawan diadakan setiap akhir tahun yaitu bulan Desember. Dan hasilnya akan diumumkan pada bulan Januari.
13. HR menindaklanjuti hasil penilaian yang sudah diarahkan oleh Presiden Direktur dan Menyampaikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai.

5. PENUTUP

1. Sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. JTEKT cikarang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan. yaitu menggunakan metode yang berorientasi masa depan, yaitu dengan penilaian sendiri dan penilaian oleh atasan. Karyawan yang dinilai akan menilai dirinya sendiri (*self assessment*), kemudian dilanjut penilaian oleh atasan.
2. Hasil penilaian akan direkap dan dilaporkan kepada Presiden Direktur untuk ditindaklanjuti. Dan hasil penilaian kinerja karyawan akan dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam penentuan bonus dan kenaikan level/*grade*.

DAFTAR PUSTAKA

- Amirin, Tatang M. Pokok-pokok Teori Sistem. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2016.
- Budihardjo, M. Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan. Jakarta: Raih Asasukses 2016
- Fahmi, Irham. Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi. Bandung: CV Alfabeta, 2015
- Mar'ih, Suci Rahayu. Mudah Menyusun Kualifikasi dan Performa Karyawan. Jakarta : Raih Asa Sukses, 2016.
- Marwansyah. Manajemen Sumber Daya Manusia. Bandung: CV Alfabeta, 2016.
- Priansa, Doni Juni. Manajemen Kinerja Kepegawaian. Bandung: CV Pustaka etia, 2017.
- Soemohadiwidjojo, Arini T. Panduan Praktis Menyusun KPI. Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015.
- Zainal, Veithzal Riva'i, et.al. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan. Jakarta : PT. RajaGrafindo Persada, 2014.