

BAB V
P E N U T U P

A. KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di muka tentang Hubungan Pemberian Bonus Berdasarkan Nilai Prestasi terhadap Produktifitas Kerja Karyawan pada PT. LIPPOBANK Cabang Tebet dapatlah kiranya penulis menyimpulkan sebagai berikut :

1. Penilaian prestasi adalah suatu proses dimana suatu perusahaan atau suatu organisasi menilai prestasi kerja karyawannya.
2. Pelaksanaan penilaian prestasi dalam suatu perusahaan dilakukan setiap tahun minimal 3 bulan sebelum akhir tahun, atasan langsung mengevaluasi seluruh hasil kerja karyawan dan mendiskusikan penilaian tersebut bersama-sama.
3. Penilaian prestasi harus objektif dalam arti sesuai dengan hasil prestasi karyawan dan yang dinilai adalah perilaku bukan sikap karyawan.
4. Penilaian prestasi dilaksanakan sebagai dasar pengambilan keputusan promosi, kenaikan gaji, mutasi, pemberian bonus dan pengembangan serta latihan.
5. Penilaian prestasi memberi kesempatan bagi karyawan

untuk melihat keseluruhan pekerjaan secara seimbang dan melalui pemilihan yang baik dan secara formal diakui serta didokumentasikan agar prestasi yang sebelumnya kurang diperhatikan kini mulai diperhatikan baik dari segi kelemahan dan kelebihanannya dengan adanya umpan balik karyawan merasakan adanya perlindungan.

6. Ternyata pemberian bonus yang disesuaikan dengan nilai prestasi berdasarkan jumlah karyawan dan bukan dengan nilai prestasi sebenarnya tidak mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan, dengan demikian maka Ho tidak terbukti.
7. Jumlah bonus yang dibayar kepada karyawan tidak stabil dikarenakan adanya nilai prestasi yang disesuaikan dengan populasi dari jumlah karyawan akan tetapi tingkat keuntungan dari tahun 1990 sampai dengan 1994 meningkat secara teratur dan diikuti dengan meningkatnya presentase produktivitas.
8. Dengan adanya nilai prestasi yang disesuaikan dengan populasi jumlah karyawan maka nilai prestasi riil karyawan menjadi turun sehingga bonus yang diperoleh menjadi berkurang.

B. SARAN-SARAN

Mengingat betapa pentingnya faktor Sumber Daya

Manusia yang berkualitas dan loyal terhadap perusahaan maka disini penulis mencoba memberikan pendapat dalam bentuk saran-saran yaitu :

1. Mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja karyawan hendaknya perusahaan dapat memperhatikan tingkat nilai prestasi karyawan yang diturunkan mengikuti populasi nilai prestasi Cabang supaya mereka mendapat bonus yang sesuai dengan prestasi dan masa kerja mereka serta menghilangkan sistem populasi kepada karyawan.
2. Penilaian prestasi adalah kewajiban kepada karyawan dan karyawan berhak mendapat penilaian dengan sistem penilaian yang sama tanpa membedakan tingkat jabatan dan golongan tiap karyawan.
3. Input atau masukan dari Atasan sangat penting agar karyawan dapat mengetahui kelemahan-kelemahan dan memperbaikinya pada periode yang akan datang khususnya bagi karyawan yang memiliki golongan 1 s/d 3 yaitu Satpam, Supir dan Pesuruh, mereka memerlukan bimbingan, pengarahan dan pengembangan kualitas dirinya karena mereka bekerja bukan demi penghasilan semata tetapi juga penghargaan, aktualisasi diri, kemajuan dan pencapaian prestasi mereka butuhkan juga.

4. Penilaian prestasi yang menentukan bonus hendaknya tidak menggunakan Sistem Populasi Nilai Prestasi melainkan dengan penilaian prestasi secara murni (Intrinsik).
5. Untuk mengurangi bias penilaian maka disarankan menggunakan Metode Check List atau kombinasi Metode Rating Scale dan Check List.



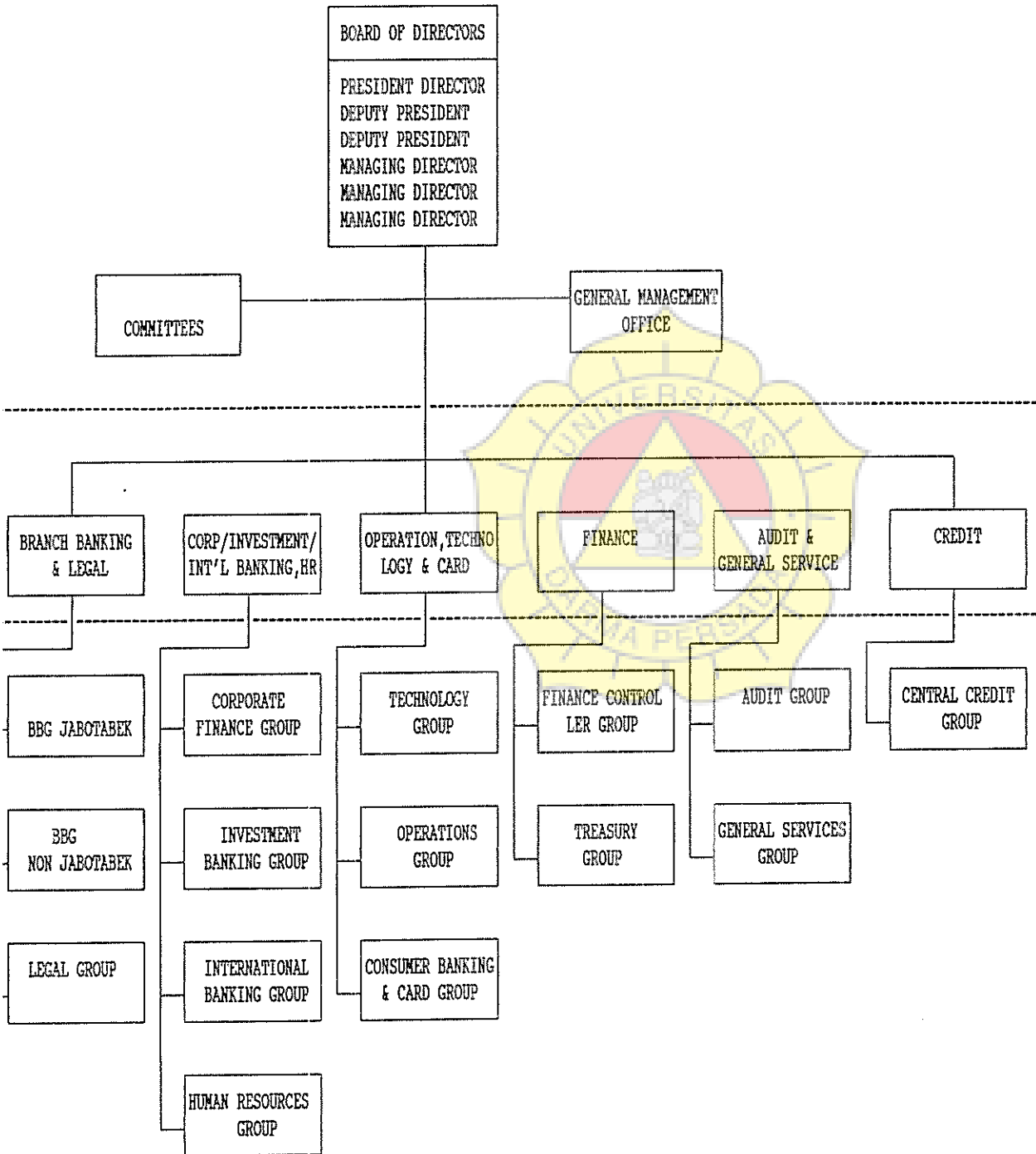
DAFTAR KEPUSTAKAAN

1. Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1991.
2. Agus Dharma, Manajemen Prestasi Kerja, Rajawali Pers, Jakarta, 1991.
3. Garry Dessler, Personnel Management, Reston Publishing Company, Inc, Florida, 1984.
4. Groves, D.L. Planning Satisfaction and Productivity in Long Range Planning, 1976.
5. J. Ravianto, Produktifitas dan Manajemen Kumpulan Kertas Kerja, SIUP, Jakarta, 1975.
6. L.Greenberg, Improving Productivity and the Quality of work life, Praeger, New York, 1977.
7. M. Manulang, Manajemen Personalia, edisi revisi, Penerbit Ghalia, Jakarta, 1985.
8. Masri Singaribun, Metode Penelitian Survei, LP3ES Yogyakarta, 1987.
9. Muchdarsyah Sinungan, Strategi Management Bank, Rineka Cipta, Jakarta 1994.
10. Muchdarsyah Sinungan, Produktifitas Apa dan Bagaimana, Bumi Aksara, Jakarta, 1992.
11. Philip Moon, Apprasing Your Staff, Kogan Page Limited, London, 1993.
12. Soekidjo Notoatmojo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, cetakan pertama, Rineka Cipta, 1992.
13. T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Edisi 2, BPFE, Yogyakarta, 1989.
14. T.V. Rao, Performance Appraisal Theory and Practise, Vani Educational Books, New Delhi, 1992.
15. Wusanto I.G. Dasar-dasar Manajemen Personalia, Penerbit Pustaka Dian, Jakarta, 1985.

16 William B. Werther. Human Resources and Personnel Management. McGraw-Hill Inc, Singapore, 1981.



PT. LIPPOBANK
STRUKTUR ORGANISASI



PEDOMAN PENILAIAN PRESTASI KERJA KARYAWAN NON PIMPINAN

PROSES PENILAIAN PRESTASI

BERTANGGUNG JAWAB

atasan langsung yang paling berwenang dan bertanggung jawab untuk menilai prestasi bawahan sehingga disebut Penilai Utama. Dapat berkonsultasi dengan atasannya sebagai Penilai Kedua yang mengetahui hasil kerja bawahan tersebut.

PEMBAHASAN PRESTASI

Pembahasan Prestasi hanya akan efektif bila bawahan dan atasan sama-sama mengerti sasaran atau standard kerja apa yang harus dicapai. Sasaran dan atau standar adalah kriteria utama agar prestasi dapat diukur dan dinilai. Oleh karena itu harus selalu dikaji agar selalu sesuai dengan situasi, kondisi dan kebutuhan perusahaan.

SASARAN adalah suatu ketetapan hasil yang harus dicapai. SASARAN beris: (1) kondisi yang akan ada bila hasil yang diharapkan tercapai; (2) jangka waktu penyelesaian; dan (3) sumber yang disediakan perusahaan untuk mencapai hasil tersebut. SASARAN dapat diungkapkan secara kualitatif maupun kuantitatif. STANDARD adalah kriteria prestasi kerja yang harus dipenuhi dari waktu ke waktu. STANDARD juga dapat diukur secara kuantitatif. STANDARD biasanya digunakan untuk karyawan yang mengerjakan tugas rutin dan berulang-ulang yaitu golongan 1 s.d. 11. SASARAN lebih banyak digunakan untuk pimpinan yang sifat pekerjaannya dan tanggung jawabnya lebih luas dan bervariasi yaitu golongan 12 ke atas.

KRITERIA PRESTASI KERJA YANG HARUS DINILAI

KUANTITAS KERJA

Volume kerja yang dihasilkan dalam situasi wajar/normal dan kecepatan/ketepatan penyelesaian pekerjaan/tugas.

● KERJA TANPA PENGAWASAN

Kemampuan kerja bawahan secara efektif/efesien walaupun tidak diberikan pengawasan penuh dari atasan. Seberapa jauh proses kerja dan hasil kerja perlu diperiksa dan diawasi oleh atasan? Apakah mutu hasil kerja tetap baik meskipun pengawasan sedikit?

KUALITAS KERJA

Kesempurnaan hasil pekerjaan, kerapian, kebenaran prosedur kerja, ketelitian dan kecepatan kerja.

● KERJA SAMA

Apakah mutu hasil kerja yang memerlukan kerja sama dengan karyawan dalam unitnya dan atau unit lainnya tetap baik bila dibandingkan hasil kerja yang tidak terlalu memerlukan kerja sama? Bagaimana minat dan kemampuan kerjasamanya dengan karyawan lain?

ORGANISASI KERJA

Kemampuan mengendalikan beban kerja yang berlebihan yang dapat menyebabkan mutu hasil kerja kurang memuaskan apabila tidak dilakukan dengan baik. Kemampuan membuat jadwal rencana kerja dan mengatur kembali beban kerja sehingga mampu mengatasi tambahan beban tugas/tanggung jawab baru.

● KOMUNIKASI

Apakah pendapat dan idenya yang diungkapkan secara lisan dan atau tertulis mudah dimengerti sehingga tidak disalah artikan? Kemampuan berhubungan dengan karyawan lain baik dari jabatan/golongan di bawahnya dan atau di atasnya.

PENGUASAAN DAN PENGETAHUAN TEKNIS

Kemampuan bawahan memahami semua tahap pekerjaan an segala hal yang berkaitan dengannya. Menguasai produk bank dan mampu menjalankan tugas serta menyelesaikan masalah teknis sesuai prosedur yang berlaku.

Apakah bawahan memeriksa kembali kebenaran tentang kebutuhan nasabah tersebut?
Apakah bawahan dapat menentukan dan menjelaskan kepada nasabah produk dan manfaat apa yang diperlukan oleh nasabah secara terperinci?

ADAPTASI KELUWESAN (FLEKSIBILITAS) DAN BELAJAR

Kemampuan bawahan untuk menyesuaikan diri dengan ungsi-fungsi kerja yang baru tanpa menunggu instruksi erus menerus. Kemampuan bawahan memahami hal-hal atau perubahan-perubahan baru.

HANYA UNTUK SUPERVISOR KE ATAS (GOL. 8 ke atas)

● **KETRAMPILAN PENGAWASAN**

Kemampuan memberikan motivasi, berkomunikasi, merumuskan dan merampungkan sasaran dan atau standard kerja serta memantau hasil kerja bawahan.

NISLATIP

Kemampuan bawahan mengembangkan pikiran dan ber-saha memulai sesuatu hal tanpa diminta. Apakah ada emauan sendiri melihat dan membantu rekan sejawat alam unit kerjanya atau di luar unitnya tanpa menunggu instruksi?

● **MELATIH BAWAHAN**

Kemampuan membimbing dan melatih bawahan agar dapat mengerjakan tugas dengan lebih baik. Apakah bersedia membagi-bagi pengetahuan kepada bawahan? Apakah bawahan diberi pengertian bagaimana melakukan tugas dan mengapa suatu tugas harus dilakukan demikian?

DISIPLIN KERJA

Conduite bawahan dalam sikap dan tindakan kerjanya ehari-hari; apakah sering melanggar peraturan perusahaan yang berlaku seperti kehadiran kerja, kewajiban se-jagai karyawan dan pelanggaran lainnya.

● **PENDELEGASIAN WEWENANG DAN PENYELESAIAN SELANJUTNYA**

Kemampuan mendelegasikan tugas dan menjamin kerjasama yang harus ada dalam pelaksanaan tugas yang didelegasikan itu. Apakah bawahan tetap menyelesaikan tugas yang didelegasikan sampai tuntas?

PELAYANAN NASABAH

Ketrampilan menghadapi langganan secara langsung/ atap muka atau telepon. Apakah bawahan memberi ikap hormat, sopan dan menolong dengan ramah dalam memecahkan masalah atau mengambil langkah penyelesaian sehingga memberi manfaat yang lebih banyak dan aik kepada nasabah? Perhatikan juga, kerapihan dan kersihan penampilan bawahan.

STANDARD NILAI PRESTASI

- A. Selalu secara memuaskan melampaui syarat kerja minimum yang diharapkan & sanggup membimbing rekan sekerja lainnya.
- B. Kadang-kadang melampaui syarat kerja minimum yang diharapkan dengan hasil memuaskan.
- C+ Memenuhi syarat kerja minimum yang diharapkan dan jarang memerlukan perbaikan.
- C. Tidak selalu memenuhi syarat kerja minimum yang ditetapkan & seringkali memerlukan bimbingan perbaikan.
- D. Selalu gagal memenuhi syarat kerja minimum walaupun dibimbing terus-menerus.

MENGARAHKAN KEBUTUHAN NASABAH

Apakah bawahan aktif bertanya kepada nasabah dan mendengarkan dengan baik sehingga mengerti kebutuhan asabah yang sebenarnya?

UNTUK DIISI KARYAWAN
(Kemukakan bila ada jabatan di unit anda atau unit lain yang lebih cocok untuk anda, bicarakan ini selama pembahasan prestasi)

Kemukakan juga tanggapan anda mengenai kebijakan Bank ataupun hal-hal lain yang perlu anda kemukakan. Bicarakan ini waktu diadakan pembahasan prestasi.

TANGGAPAN ATASAN LANGSUNG

NAMA	TANDA TANGAN	JABATAN	TANGGAL
------	--------------	---------	---------

(Isi dengan huruf cetak)

TANGGAPAN KARYAWAN
Setuju dengan penilaian ini.
Bila tidak, Jelaskan ?

YA	TIDAK
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Tanda Tangan karyawan

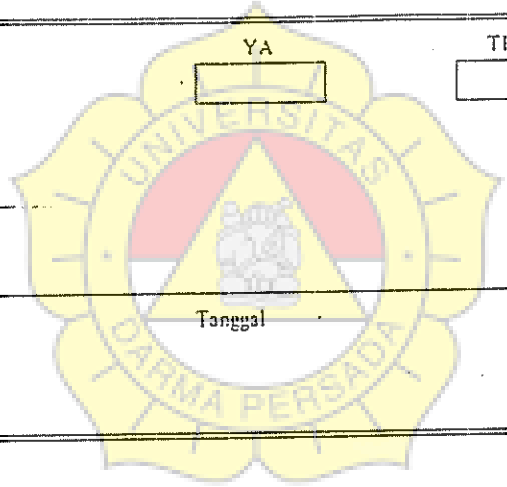
Tanggal

TANGGAPAN ATASAN DARI ATASAN LANGSUNG

NAMA	JABATAN	TANDA TANGAN	TANGGAL
------	---------	--------------	---------

Telah dilihat oleh Bagian Sumber Daya Manusia :

Tanggal :



PENILAIAN PRESTASI TAHUNAN KARYAWAN PIMPINAN



RAHASIA

 **LIPPOBANK**

KEPILIHAN SIFAT DAN KUALIFIKASI	KEBUTUHAN UNTUK PENGAWASAN	INISIATIF	PRESTASI KERJA DAN KUALITAS KERJA (MANAJE- MEN)	KERJA SAMA & KOMUNIKASI	PENYELESAIAN MASALAH
terampil & ko- operatif energi tinggi sangat berprestasi dengan independen dan ter- dalam hal n dan pe- yang di- dalam men- an.	Tidak/sangat sedikit memerlukan peng- awasan, pengarahan, atau tindak lanjut dari atasan untuk men- capai sasaran perusa- haan.	Menunjukkan ke- mandirian dan keya- akinan yang sangat baik. Pencetus ide/penda- pat yang baik. Melakukan tugas-tu- gas ekstra tanpa menghambat tugas- tugas rutinnnya.	Prestasi selalu me- lebih persyaratan kerja. Cara penyele- sain tugas dilaku- kan sangat efektif dan efisien. Renca- na-rencana & pelak- sanaannya selalu baik. Kualitas dan kuan- titas kerjanya sangat membantu & berarti bagi perusahaan.	Sangat kooperatif di lingkungan kerja maupun di luar ling- kungan kerja yang telah ditetapkan. Pendapat sangat je- las, persuasip dan tepat.	Selalu dapat meng- antisipasi masalah & sanggup atau ber- usaha mencegahnya. Dapat menilai, me- nyimpulkan masalah yang rumit dan sulit dengan baik sekali.
terampil mencapai ahliannya sangat berprestasi & ter- at teram- nguasai n dalam erjaannya sesuai de- n dan sa- ahaan.	Jarang memerlukan pengawasan, penga- rahan dan tindak lan- jut dari atasan. Bertindak mandiri.	Mengembangkan ide dan melaksanakan saran-saran kerja yang menantang. Se- ring mengerjakan tu- gas-tugas extra tan- pa menghambat tu- gas-tugas rutinnnya.	Hasil kerja sering melampaui persya- ratan kerja terutama pada tugas-tugas yang lebih sulit dan rumit. Menyelesai- kan tugas dan men- capai sasaran dengan efisien. Rencana-ren- cana & pelaksana- annya berjalan baik.	Sangat kooperatif dalam bekerjasama dengan karyawan lain di lingkungan kerja. Komunikasi jelas, sederhana dan penuh keyakinan.	Biasanya dapat meng- antisipasi masalah & bertindak untuk mencegahnya. Dapat menilai dan menyimpulkan ma- salah dengan baik.
terampil dalam keah- liannya dan pe- ntuk me- lam- ard-stan- erja yang	Hanya memerlukan sedikit pengawasan, pengarahan dan tin- dak lanjut yang ru- tin dari atasan.	Bertindak mandiri, namun masih dapat ditingkatkan, ka- dang mencari kesem- patan untuk menam- bah tanggung jawab- nya.	Hasil kerjanya me- penuhi dan kadang- kadang melampaui persyaratan kerja. Memberi informasi yang tepat dan leng- kap.	Dapat bekerja sama dengan karyawan lain di lingkungan kerja. Memperoleh dan mengemukakan informasi jelas dan dengan cara yang baik dan tepat.	Kadang-kadang da- pat mengantisipasi masalah dan menge- tahui tindakan-tin- dakan pencegahan- nya. Melaksanakan prioritas-prioritas tu- gas dan masalah.
terampil penguasai /pengeta- lang pe- Perlu di- ditrampil- i penge- gar men- kerja se- a perus-	Memerlukan banyak pengawasan, penga- rahan dan tindak lanjut dari atasan untuk memastikan pencapaian sasaran perusahaan.	Masih perlu pengem- bangan untuk dapat bekerja secara lebih mandiri, dan penga- awasan berkelanjutan.	Hanya memenuhi persyaratan hasil ker- ja minimum. Ka- dang-kadang gagal menyerahkan hasil pekerjaan tepat pa- da waktunya dan kualitas kerjanya ku- rang.	Kerjasama dengan kelompok kerjanya dan prestasi unit ke- ja masih perlu di- tingkatkan. Kadang- kadang tergantung pada karyawan lain untuk menyelesaikan tugasnya. Sulit berkomunikasi dengan efektif.	Sering gagal meng- antisipasi masalah & menentukan usaha pencegahannya.
tidak terampil tidak mempunyai /pengeta- lang pe- gkatkan iki ke- an atau nya agar sil kerja syaratn	Selalu membutuh- kan pengawasan, pe- ngarahan dan tindak lanjut dari atasan.	Perlu mengemban- gan peran dan sikap mandirinya di bi- dang pekerjaannya. Selalu memerlukan bimbingan dan pe- ngawasan.	Sering gagal memenu- hi persyaratan has- il kerja minimum. Kerap kali gagal me- penuhi batas wak- tu penyerahan hasil atau kualitas/kuan- titas hasil kerjanya kurang.	Menimbulkan masa- lah moral bagi kar- yawan yang harus membantu menyele- saikan tugasnya. Ti- dak kooperatif. Kemampuan berpen- dapat dan berdiskusi sangat kurang.	Sangat sering gagal untuk dapat meng- antisipasi masalah yang akan timbul.

menyebutkan
Bagian I Sub B dan keenam faktor tersebut di atas buatlah kesimpulan secara umum mengenai tingkat prestasi dengan memilih
representasi nilai prestasi menyeluruh) di bawah ini :

- (A) (B) (C+) (C) (D)

LAPORAN PENILAIAN PRESTASI TAHUNAN
KARYAWAN PIMPINAN

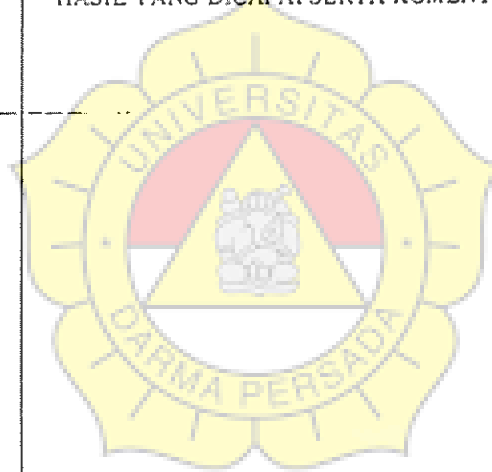
MASUK KERJA : JABATAN :
ISI/CABANG : PANGKAT/GOLONGAN :
NILAIAN :S/D GAJI SEKARANG : Rp.
JAWABAN PADA JABATAN INI : (rupiah)
REVISI :

PENILAIAN PRESTASI TAHUNAN

ASAS DAN TANGGUNG JAWAB POKOK JABATAN :

REVISI YANG INGIN DICAPAI TAHUN :

SUB B
HASIL YANG DICAPAI SERTA KOMENTAR :



Atasan & Bawahan

Tanggal

Paraf Atasan & Bawahan

Tanggal

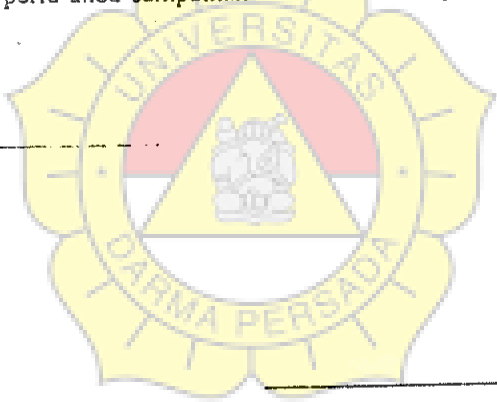
1 C : PENILAIAN PRESTASI MENYELURUH DAN SARAN USAHA PENGEMBANGAN

USULAN TRAINING (KONKRIT)	OLEH SIAPA ?	BULAN ?	TAHUN ?
	(Penyelenggara ?)		
	1.		
	2.		
	3.		

Tanda Tangan Penilai			Tanggal

GIAN II KOMENTAR STAFF YANG DINILAI

Seemukakan bila ada jabatan di unit anda atau unit lain yang lebih cocok dan tanggapan anda mengenai kebijakan Bank atau hal-hal lain yang perlu anda sampaikan saat diskusi dengan atasan anda.



_____	_____
Tanda Tangan Staff Yang Dinilai	Tanggal

GIAN III KOMENTAR ATASAN PENILAI ATAU PIMPINAN MATRIKS

_____	_____	_____	_____
Tanda Tangan	Nama	Pangkat	Tanggal

GIAN IV Telah Dilihat oleh Bagian Sumber Daya Manusia :

_____	_____	_____	_____
Tanda Tangan	Nama	Pangkat	Tanggal