

ANALISIS KEBIJAKSANAAN PENILAIAN PRESTASI KERJA DALAM MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTABARU

Muhammad Hafikianor
16.31.1028

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk : 1). mengetahui kebijakan penilaian prestasi kerja yang dilakukan dalam meningkatkan produktivitas pegawai pada industri Tempat Air Minum Kabupaten Kotabaru, 2). mengetahui kebijakan penilaian prestasi kerja yang seharusnya dilakukan dalam meningkatkan produktivitas pada industri Tempat waduk di Kabupaten Kotabaru.

Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif yaitu penelitian lapangan atau ke objek penelitian yaitu Perusahaan Daerah Air Minum Kotabaru dimana pengumpulan data dilakukan dengan cara mengadakan penelitian langsung ke dalam kegiatan dan melakukan wawancara langsung dengan pimpinan dan beberapa orang karyawan Perusahaan Daerah Air Minum Kotabaru.

Hasil Penelitian : 1). industri tempat waduk di Kotabaru masih belum maksimal melaksanakan kebijakan-kebijakan mengenai penghitungan prestasi kerja pegawai dan kebutuhan ataupun menyediakan kemampuan dengan baik dan tepat, profesional dibidang pelayanan di sektor penyediaan sarana air bersih. Permasalahan yang timbul pada industri tempat Air bersih di kotabaru pada dasarnya bertitik tolak pada belum maksimal melaksanakan kebijakan-kebijakan mengenai perhitungan prestasi kerja pada pegawai, 2). Terkesan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan untuk memenuhi persyaratan dalam melaksanakan tugas. Karena hasil penghargaan hasil kerja yang nantinya akan digunakan oleh karyawan sebagai salah satu syarat ketika mengajukan usul naik pangkat dan persyaratan untuk keperluan kepegawaian lainnya,

Kata Kunci : Analisis Kebijakan, Prestasi Kerja, Produktivitas

ABSTRACT

This research aims to: 1). know the policy on performance appraisal carried out in increasing employee productivity at the Municipal Water Company Kotabaru Regency, 2). know the work performance appraisal policy that should be done in increasing productivity in the Kotabaru Regency Water Supply Company.

This study uses a qualitative descriptive method that is field research or the object of research that is the Kotabaru Water Supply Company where data collection is done by conducting research directly into activities and conducting

direct interviews with the leadership and several employees of the Kotabaru Water Supply Company.

Research Results: 1). The Kotabaru Regional Water Company is still not optimally implementing policies regarding employee performance appraisal and the need or supply of human resources properly and appropriately, professionals in the service sector in the water supply sector. Problems that arise in the Kotabaru Regional Water Supply Company basically starts from not optimally implementing policies regarding employee performance appraisal, 2). The impression is that the performance appraisal carried out is only limited to meeting one of the requirements in carrying out the task. Because the results of the work performance appraisal will later be used by employees as one of the conditions when submitting a promotion proposal and requirements for other staffing needs.

Keywords: Policy Analysis, Job Performance, Productivity

PENDAHULUAN

Prestasi kerja yang tinggi akan dapat diperoleh dari adanya peningkatan kualitas tenaga kerja. jenis tenaga kerja dapat dilihat dari meningkatnya keterlibatan kinerja, peningkatan kebahagiaan kinerja, menghilangkan stress, penurunan jumlah kematian kerja atau peningkatan motivasi karyawan.

Pada dasarnya karya merupakan hal yang bersifat individual, yang mencerminkan keadaan emosional seseorang yang menyenangkan atau malah sebaliknya, yang mana para pegawai memandang suatu pekerjaan mereka. Hal ini terlihat dari sikap kebaikan karyawan terhadap kinerja atau segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerjanya.

Namun perusahaan memiliki tenaga kerja yang berkualitas yang mempunyai keahlian (*skill*) dan kemampuan kerja yang handal sesuai dengan bidangnya agar tujuan perusahaan direalisasikan. Oleh sebab itu, pengendalian kemampuan yang mutlak diperlukan, sehingga tenaga kerja perusahaan memiliki kemampuan kerja untuk mencapai produktivitas optimal dan prestasi kerja yang maksimal dalam operasional perusahaan. Jika prestasi kerja karyawan dapat dikelola dengan baik, maka dari itu dapat menguatkan produktivitas perusahaan.

Perhitungan kinerja merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja dan potensi pengembangan yang telah dilakukan. Penilaian prestasi ini juga pada dasarnya merupakan suatu proses mengestimasi dan menentukan nilai keberhasilan tugas para karyawan. Juga bisa membandingkan realisasi nyata dengan standar yang dicapai karyawan. Penilaian prestasi ini mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dicapai oleh setiap karyawan. Penilaian ini penting bagi karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya.

Namun diakui bahwa Penilaian Prestasi Kerja yang dilakukan oleh Pihak Manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Kotabaru masih belum maksimal dan

sesuai dengan apa yang diharapkan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari hasil pengamatan yang penulis lakukan di lapangan, bahwa Perusahaan Daerah Air Minum Kotabaru sudah melaksanakan kebijakan mengenai penilaian prestasi kerja terhadap karyawan, karena memang pelaksanaan kebijakan mengenai penilaian prestasi kerja Karyawan sangat perlu dalam sebuah satuan kerja perangkat daerah, dan ini merupakan hal yang paling mendasar dalam pencapaian tujuan suatu satuan kerja dan juga merupakan tolok ukur dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan di dalam satuan kerja tersebut, karena akan berdampak kepada kinerja karyawan, sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai yang terakhir akan berdampak pada peningkatan produktivitas satuan kerja.

Meskipun demikian industri tempat Air bersih Kotabaru telah melaksanakan penilaian prestasi kerja kepada Karyawannya, namun pelaksanaannya belum maksimal. Hal ini dikarenakan tim penilai hanya sebatas melaksanakan tugasnya, tidak secara rinci menilai pekerjaan karyawan. Akibatnya ada beberapa karyawan yang merasa sebenarnya dia mempunyai prestasi karena dia merasa bahwa telah melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dengan baik sesuai dengan job description dan beban tugas yang diembannya, namun kadang-kadang mendapatkan nilai yang kurang baik atau sebaliknya. Jadi terkesan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang hanya mempunyai perbatasan dalam melaksanakan tugas. Karena hasil penghitungan pekerja nantinya akan digunakan oleh karyawan sebagai salah satu syarat ketika mengajukan usul naik pangkat dan persyaratan untuk keperluan kepegawaian lainnya.

Belum lagi disaat musim kemarau dan musim hujan, dimusim ini banyak karyawan yang melaksanakan pekerjaan lembur terutama karyawan lapangan. Pada saat musim hujan dimana intensitas curah hujan yang cukup tinggi terkala mengakibatkan pipa besar jebol dan para karyawan berjibaku dengan derasnya air hujan untuk membetulkan pipa yang jebol, apalagi kondisinya ketika tengah malam dan lokasinya dihutan membutuhkan tenaga ekstra. Dan disaat musim kemarau para karyawan lapangan pun juga berjuang untuk mendistribusikan air bersih kemasayarakat ditengah-tengah debit dan persediaan air bersih yang semakin menipis, dimana mereka harus memutar otak agar persediaan air yang sedikit ini bisa didistribusikan kepada masyarakat secara bergiliran. Idealnya kerja keras para karyawan harus mendapatkan apresiasi, penghargaan dari pimpinan, sehingga dengan penghargaan tersebut karyawan akan bersemangat dan lebih termotivasi lagi untuk terus meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain bahwa prestasi kerja sangat berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja. Perusahaan tempat air bersih di Kotabaru belum melaksanakan pemberian reward dan punishment terhadap karyawannya.

Kondisi demikian kalau dibiarkan akan berdampak kurang bagus bagi perusahaan, karena karyawan yang benar-benar melaksanakan tugas dan fungsinya dengan baik tidak mendapatkan apresiasi maka akan berdampak kepada kinerja dan produktivitas kerjanya.

Dari pengamatan ini terlihat bahwa satuan kerja tersebut masih belum maksimal melaksanakan kebijakan-kebijakan mengenai perhitungan pekerja pegawai atau kebutuhan ataupun menyediakan kemampuan manusia dengan baik dan tepat, profesional dibidang pelayanan di sektor penyediaan sarana air bersih. Permasalahan yang timbul pada industri tempat air bersih Kotabaru pada dasarnya bertitik tolak pada belum maksimal melaksanakan kebijakan-kebijakan mengenai perhitungan pekerja pegawai.

Agar penilaian prestasi kerja karyawan dapat bergerak dengan baik bagus dan hasilnya pun memuaskan, industry tempat air bersih di Kotabaru harus membentuk Tim Penilai Prestasi Kerja Karyawan yang terdiri Komisaris, Direksi, para pimpinan Divisi, dan Kasubbag Tata Usaha dan Kasubbag Kepegawaian. Dalam melakukan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan, Tim penilai harus bekerja secara profesional dan objektif, sehingga nanti hasilnya pasti memuaskan bagi semua pihak, terutama pihak yang dinilai yaitu karyawan. Karyawan yang mendapatkan penghargaan (reward) tentunya akan lebih giat dan termotivasi lagi kepada pekerja yang lebih bagus dan meningkatkan kinerjanya sebaliknya bagi karyawan yang mendapatkan sanksi (punishment) tentunya ini menjadi bahan evaluasi dan koreksi bagi diri karyawan untuk memperbaiki kesalahan dan berjanji tidak akan mengulangi kesalahan tersebut serta berkomitmen menjadi pekerja yang lebih bagus lagi secara profesional. Kalau ini diterapkan tentunya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan kearah yang lebih baik lagi.

Di dalam pembahasan ini sebelumnya penulis mencoba mengartikan tentang penghitungan pegawai yang bekerja dan pendapat penulis mengenai arti pentingnya sebuah penilaian prestasi kerja Karyawan. Perhitungan kinerja pegawai adalah Penilaian pelaksanaan pekerjaan perlu dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara obyektif serta didokumentasikan secara sistematis. Dampak penilaian prestasi kerja karyawan baru terasa pada masa yang akan datang, agar resiko yang ditanggung relatif kecil.

Dalam melaksanakan hal tersebut di atas, sangatlah penting bagi Pimpinan Perusahaan Daerah Air Minum Kotabaru memahami arti pentingnya sebuah Penilaian prestasi kerja Karyawan. Selain itu Penilaian prestasi kerja Karyawan ini memungkinkan satuan kerja untuk :

- 1) Dalam hasil perhitungan positif, maka perhitungan tersebut menjadi dorongan yang sangat kuat buat pegawai yang bersangkutan untuk lebih unggul lagi di masa akan mendatang.
- 2) Apabila perhitungan tersebut bersifat negative, maka pegawai akan melihat kelemahannya dan demikian akan mengambil langkah-langkah yang harus diperlukan untuk mengatasi kelemahannya.
- 3) Jika seseorang mendapatkan nilai yang tidak netral, maka kepadanya diberikan kesempatan sehingga pada akhirnya ia akan dapat memahami hasil perhitungan yang diperoleh.

Salah satu pandangan yang sangat penting dipertahankan dalam manajemen sumber daya manusia adalah bahwa setiap karyawan dapat mencapai tingkat kedewasaan mental, intelektual dan psikologis. Apabila dikaitkan dengan pengembangan karier pegawai hal itu antara lain berarti bahwa seorang mampu melakukan penilaian yang obyektif mengenai diri sendiri termasuk mengenai potensinya yang masih dapat dikembangkan.

Sudah barang tentu banyak teknik yang dapat dipergunakan untuk melakukan penilaian diri sendiri. Akan tetapi teknik apapun yang digunakan yang jelas ialah bahwa Karyawan yang melakukan penilaian terhadap diri sendiri itu berusaha seobyektif mungkin untuk menjelaskan antara lain :

- 1) Apa tugas pokoknya,
- 2) Pengetahuan dan keterampilan yang dituntut oleh tugas,
- 3) Kaitan tugasnya dengan tugas-tugas orang lain,
- 4) Dalam hal apa pegawai yang bersangkutan merasa berhasil,
- 5) Kesulitan yang dihadapi,
- 6) Langkah-langkah perbaikan apa yang perlu ditempuh.

Hasil dari nilai nilai tersebut dapat dipakai karyawan untuk berkomentar dan menawarkan, berupa nilai yang berupa umum sehingga kita dapat menawarkan di masa akan datang.

Dalam melakukan tugasnya, para ahli harus memerlukan mental tersebut dapat menggunakan berbagai teknik seperti interview, berbagai tes psikologi, diskusi dengan para media dan peninjauan atas prestasi nilai-nilai yang telah dipergunakan oleh orang lain dalam jaringan.

Salah satu perkembangan yang relatif baru dalam penilaian prestasi kerja dengan orientasi masa depan ialah penggunaan "pusat-pusat penilaian". Teknik ini digunakan untuk menilai potensi para manajer tingkat menengah yang yang diperkirakan memiliki potensi untuk menduduki jabatan manajerial yang lebih tinggi dalam organisasi di masa depan. Skenario penggunaannya adalah sebagai berikut :

1. Jaringan yang akan melakukan pengukuran bentuk suatu pusat penghargaan yang tempatnya bukan di tempat pekerjaan dan berbagai pihak yang terlibat pergi ke titik pusat tersebut atas biaya organisasi seperti dalam hal prngangkutan, penginapan dan makan.
2. Yang pergi ke pusat penilaian itu ialah para Karyawan yang dinilai, atasan langsungnya, para pejabat bagian personalia dan para ahli psikologi.
3. Dengan menggunakan format dan pola penilaian yang sudah baku penilaian dilakukan oleh banyak penilai yang berbagai bentuknya ialah antara lain wawancara, tes psikologi, pengecekan latar belakang, penilaian rekan sekerja, diskusi kelompok tanpa pimpinan diskusi, penilaian ahli psikologi, penilaian oleh atasan langsung dan simulasi penyelenggaraan kegiatan sehari-hari.
4. Khusus dalam simulasi, karyawan yang dinilai diharuskan terlibat dalam berbagai "permainan" seperti dalam hal pengambilan keputusan, permainan manajemen dengan menggunakan komputer, latihan "kotak

masuk” dan kegiatan-kegiatan lain dalam mana pegawai yang bersangkutan terlibat dalam pelaksanaan pekerjaannya sehari-hari.

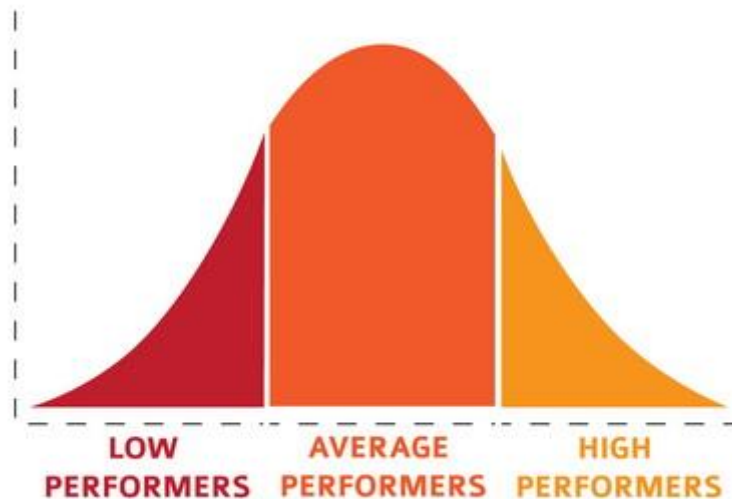
5. Selama para Karyawan yang dinilai berada dipusat perhitungan, mereka dinilai oleh para ahli melalui mental dan direktur yang lebih banyak penduduknya dalam pola sorotan dan perhatian ditujukan pada faktor-faktor kekuatan, kelemahan dan potensi para pegawai yang dinilai.

Mengingat masih belum sempurnanya penilaian kinerja yang selama ini diadopsi oleh Perusahaan Daerah Air Minum Kotabaru tentu saja hal ini menuntut Perusahaan Daerah Air Minum Kotabaru melakukan sebuah pembenahan terhadap metode penilaian kinerjanya.

Distribusi normal pada dasarnya merupakan sebuah metode pendistribusian data yang mengacu pada konsep Bell curve. Konsep bell curve pertama kali dikenalkan oleh Carl Friedrich Gauss. Intinya, pendekatan ini menunjukkan bahwa setiap kumpulan data cenderung akan terdistribusi dengan pola yang mengikuti bentuk bell (lonceng), seperti dalam gambar berikut.

GAMBAR 1

KURVA KINERJA KARYAWAN PADA
PERUSAHAAN DAERAH AIR MINUM KOTABARU



Sumber : Data primer, 2020

Dalam bell curve diatas, maka persebaran data-data akan memusat pada tiga area. Area sebelah kiri yang menunjukkan sekumpulan kecil data yang secara ekstrem mengarah ke kiri. Area sebelah kanan yang menunjukkan sekumpulan kecil data yang secara ekstrem mengarah ke kanan. Dan lalu ditengah-tengahnya ada sekumpulan besar data. Pola semacam ini hampir selalu ditemui dalam

berbagai persebaran data pada sebuah populasi tertentu. Pola semacam ini juga lazim disebut dengan Distribusi Normal.

Nah lalu bagaimana kaitannya bell curve atau Distribusi Normal dengan penilaian kinerja pegawai. Merujuk pada konsep distribusi normal ini, maka secara hakiki persebaran data nilai kinerja pegawai mestinya juga mengacu pada pola yang sama. Artinya sebagian kecil menuju ke sisi kiri (kategori nilai yang sangat rendah), lalu sebagian kecil menuju ke sisi kanan (kategori nilai yang sangat bagus), dan sebagian besarnya berada pada area yang banyak.

Namun dalam kenyataannya, kadang-kadang distribusi hasil penilaian kinerja pegawai tidak mengikuti pola bell curve yang normal. Yang acap terjadi kurvenya condong ke sisi kanan, artinya sebagian besar pegawai mendapatkan penilaian yang baik dan sangat baik.

PENUTUP

Industri tempat air bersih di Kotabaru masih belum maksimal melaksanakan kebijakan-kebijakan mengenai penghargaan kepada pegawai kerja dan kebutuhan ataupun menyediakan kapasitas pegawai dengan baik dan tepat, profesional dibidang pelayanan di sektor penyediaan sarana air bersih. Permasalahan yang timbul dalam industri tempat air bersih di Kotabaru pada dasarnya bertitik tolak pada belum maksimal melaksanakan kebijakan-kebijakan mengenai penilaian prestasi kerja Karyawan.

Terkesan bahwa pelaksanaan penilaian prestasi kerja yang diperlukan hanya sebatas memenuhi salah satu kewajiban dalam melaksanakan tugas. Karena hasil penilaian prestasi kerja nantinya akan digunakan oleh karyawan sebagai salah satu syarat ketika mengajukan usul naik pangkat dan persyaratan untuk keperluan kepegawaian lainnya.

Agar penilaian prestasi kerja karyawan dapat berjalan dengan baik dan hasilnya pun memuaskan, Perusahaan Daerah Air Minum Kotabaru harus membentuk Tim Penilai Prestasi Kerja Karyawan yang terdiri Komisaris, Direksi, para pimpinan Divisi, dan Kasubbag Tata Usaha dan Kasubbag Kepegawaian.

Dalam melaksanakan Penilaian prestasi kerja karyawan, sangatlah penting bagi Pimpinan Perusahaan Daerah Air Minum Kotabaru Kotabaru memahami arti pentingnya sebuah Penilaian prestasi kerja Karyawan. Selain itu Penilaian prestasi kerja Karyawan ini memungkinkan perusahaan untuk :

Dalam hal penilaian tersebut bersifat negatif, Karyawan yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan demikian dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi kelemahan tersebut.

Bagi Karyawan yang berprestasi hendaknya diberikan penghargaan dari perusahaan yang dapat memacu semangat mereka untuk meningkatkan efektivitas kerja yang tinggi. Penghargaan itu berupa bonus, tunjangan atau yang lainnya.

Bagi Karyawan yang kurang berprestasi, hendaknya diberikan pengayaan dan latihan yang khusus, agar pegawai tersebut tidak patah semangat dan mampu sejajar dengan Karyawan yang profesional.

REFERENSI

- Achmad S.Ruky, 2002. *Manajemen Penggajian dan Pengupahan Untuk Karyawan Perusahaan*, Cetakan Kedua, Jakarta, Penerbit: Gramedia Pustaka Utama
- Awig, Dwi Sulisyobudi dan Marwan Asri SW. 2000. *Pengelolaan karyawan*. Edisi kedua. Jogjakarta : Penerbit BPFE Yogyakarta.
- Byars, Lloyd L. dan Leslie W. Rue 2000. *Human Resources Management*. International Edition. United State Of America : The McGraw Hill.
- Dessler, Garry, 2000, *Human Resource Management*, International Edition, 8th Ed, Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall, Inc
- Gouzali Zaydam, 2005. *Manajemen SDM: Suatu Pendekatan Mikro*, Cetakan Ketiga, Jakarta, Penerbit: Djambatan
- Hasibuan, Malayu S.P, 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar-Dasar Kunci Keberhasilan*, Cetakan Kesebelas. Jakarta, Penerbit: CV. Sinar Mas Agung
- Husein Umar, 2003. *Metode Riset: Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Penerbit: Gramedia Pustaka Utama
- Marihot Tua Effendi H, 2005. *Manajemen SDM*, Bandung: Grasindo
- Pangabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, cetakan pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia