



**MODUL REKAYASA KUALITAS DAN PRODUKTIVITAS
(IND 222)**

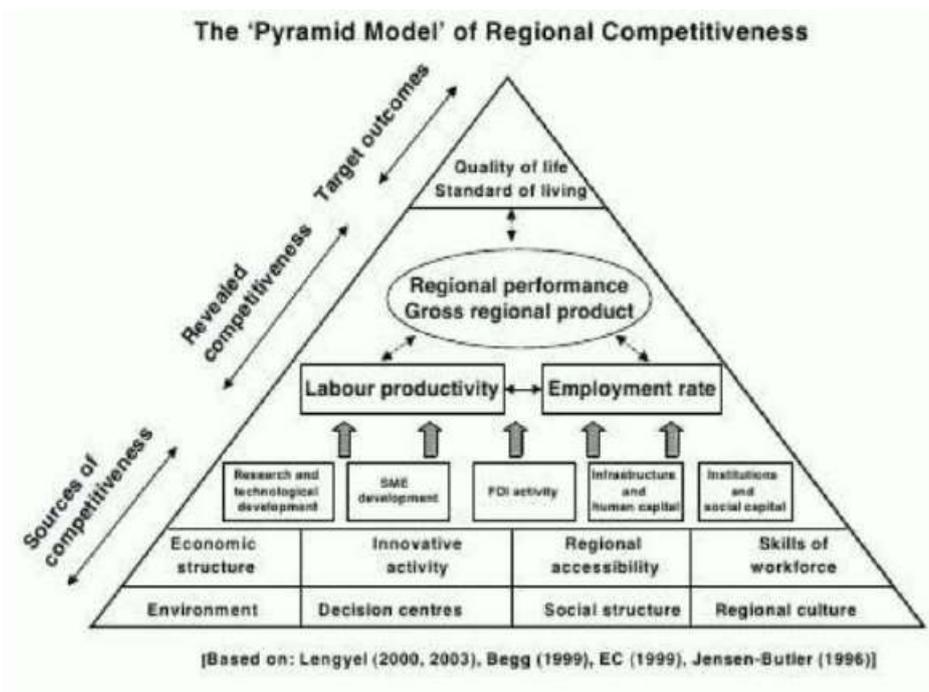
**MODUL SESI 13
MENGENDALIKAN PRODUKTIVITAS DAN STRATEGI
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS**

**DISUSUN OLEH:
DR. IR. ZULFIANDRI, MSi.**

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2020**

MENGENDALIKAN PRODUKTIVITAS DAN STRATEGI PENINGKATAN PRODUKTIVITAS

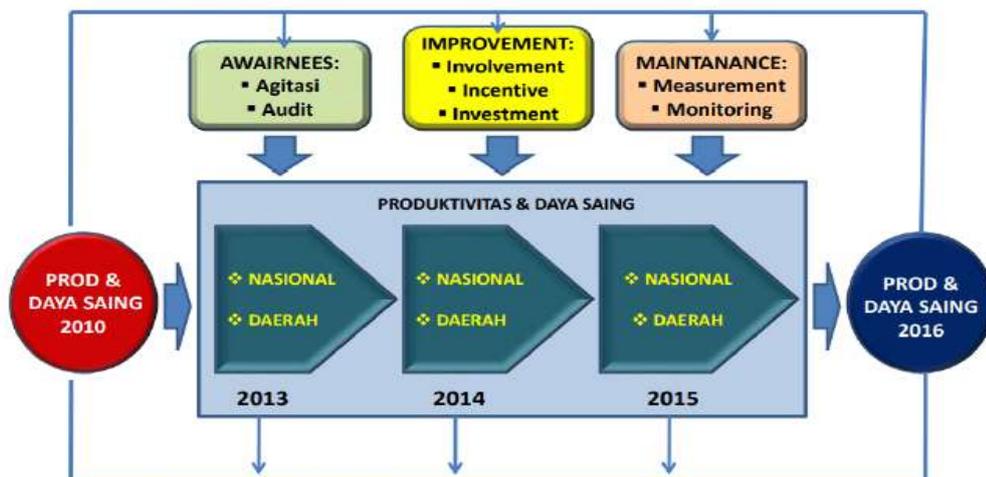
Industri manufaktur pada saat ini dituntut untuk mempunyai asset-asset dan proses-proses yang efektif dan efisien untuk dapat meningkatkan produktivitas secara terus-menerus agar dapat memenangkan persaingan. Gambar 1 menjelaskan konsep produktivitas dan daya saing.



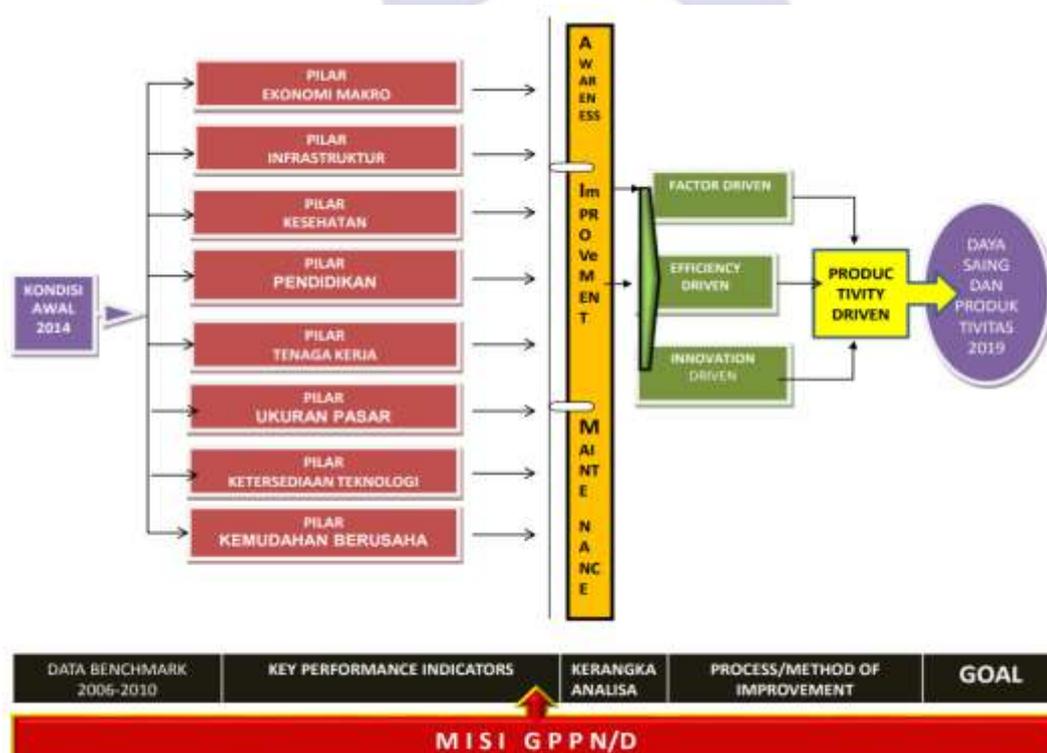
Sumber: Gardiner et al, 2004

Gambar 1. Konsep produktivitas dan daya saing

Berdasarkan Gambar 1, dapat diketahui bahwa banyak factor yang mempengaruhi produktivitas nasional, diantaranya yaitu produktivitas tenaga kerja. Tenaga kerja yang produktif dapat memberikan dampak yang sangat besar bagi perusahaan dan Negara pada umumnya. Untuk mencapai kinerja produktivitas nasional tersebut, maka salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengikuti road map yang telah dibuat, seperti yang dapat dilihat pada Gambar 2 dan 3.



Gambar 2. Road Map Produktivitas Nasional



Adapun strategi dasar untuk peningkatan produktivitas nasional, untuk melakukan perbaikan sistem manajemen dan birokrasi, inovasi teknologi dan engineering dan peningkatan kualitas SDM, yang dikutip dari http://www.ilo.org/wcm5/groups/public/---asia/---ro-bangkok/---ilo-jakarta/documents/presentation/wcms_346441.pdf adalah sebagai berikut:

- Perbaikan sistem manajemen dan birokrasi (good governance)
- Inovasi teknologi dan engineering
- Peningkatan kualitas sdm

- Pengembangan budaya produktif
- Global warming and green productivity

Sedangkan untuk melakukan perbaikan sistem manajemen dan birokrasi, dapat dilakukan dengan tahapan berikut :

- Deregulasi dan debirokratisasi
- Transparansi dan demokratisasi
- Efektivitas dan efisiensi
- Over-head cost yang tinggi
- Optimalisasi sumberdaya dan kapasitas terpasang
- Akuntabilitas pelayanan publik

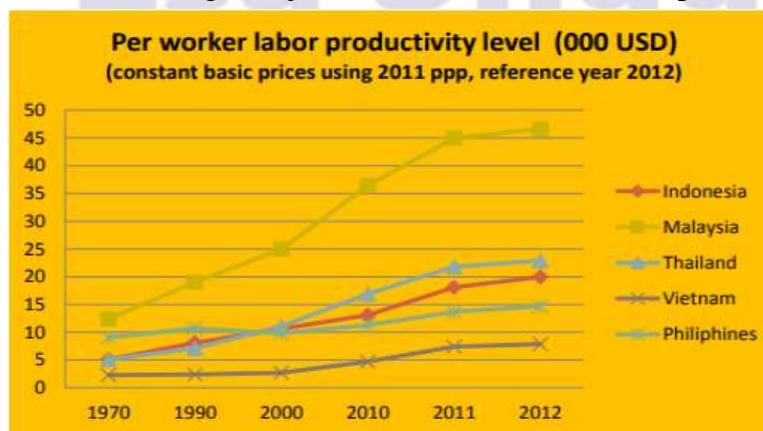
Untuk inovasi teknologi dan engineering :

- Research and Development
- Inovasi Teknologi
- Rekayasa Sosial
- Pelestarian Lingkungan Hidup
- Pembangunan Berkelanjutan

Sedangkan untuk peningkatan kualitas SDM, dapat dilakukan dengan tahapan berikut :

- Pengembangan standar kompetensi
- Pendidikan dan pelatihan berbasis kompetensi
- Rekognisi dan sertifikasi kompetensi profesi
- Perbaikan gizi, kesehatan dan kesejahteraan pekerja

Produktivitas Tenaga Kerja Indonesia di tahun 2012, dapat dilihat pada gambar 4



Gambar 4. Produktivitas naker ASEAN 2012

Pada tahun 2019, produktivitas tenaga kerja Indonesia menurut cncb.com, masih tertahan di peringkat ke-4 untuk kawasan ASEAN, di bawah Singapura, Malaysia, dan Thailand. Data dari Asian Productivity Organization (APO) menunjukkan tingkat produktivitas per pekerja Indonesia pada tahun 2016 sekitar US\$ 24.900 atau setara dengan Rp 354 juta (asumsi kurs Rp 14.200/US\$).

Tiga besar masih tetap dikuasai Singapura, Malaysia, dan Thailand sejak awal 1990-an. Pada tahun 2016 produktivitas per pekerja Singapura sebesar US\$ 131.900, Malaysia US\$ 56.400, dan Thailand sekitar US\$ 28.300. Dibandingkan dengan tahun 2015, produktivitas per pekerja di Indonesia memang menunjukkan kenaikan, namun kenaikan tersebut menjadi yang terendah kedua di ASEAN berdasarkan data dari APO.

Produktivitas dan pertumbuhan merupakan dua indikator yang tidak bisa dipisahkan. Pembangunan ekonomi di negara-negara berkembang (developing countries) termasuk di dalamnya pertumbuhan ekonomi yang cukup tinggi, memiliki dana yang cukup besar. Dengan kata lain, pendapatan nasional atau GNP melaju lebih cepat dari faktor masukan. Apabila GNP suatu negara semakin meningkat akan memberikan indikasi pertumbuhan ekonomi juga akan meningkat, tetapi kenyataannya PDB di Indonesia mengalami fluktuasi. Setiap negara tidak terkecuali Indonesia mengharapkan pertumbuhan ekonomi yang selalu mengalami kenaikan setiap tahun yang ditandai dengan peningkatan perkembangan PDB dan peningkatan produktivitas, namun yang terjadi di Indonesia tidak demikian, perkembangan pertumbuhan ekonomi dan peningkatan produktivitas berfluktuasi. Menurut Todaro (2004:93-99), pertumbuhan penduduk dan pertumbuhan Angkatan Kerja (AK) secara tradisional dianggap sebagai salah satu faktor positif yang memacu pembangunan perekonomian.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Tenaga Kerja Tinggi atau rendahnya produktivitas tenaga kerja sangat ditentukan oleh pendidikan, kesehatan, investasi pemerintah dan investasi swasta.

a. Pendidikan

Menurut Todaro (2003:413), pendidikan dan latihan dipandang sebagai suatu investasi di bidang sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan

produktivitas tenaga kerja. Oleh karena itu pendidikan dan latihan merupakan salah satu faktor penting dalam organisasi perusahaan.

- b. Kesehatan Menurut Todaro (2003:404-406), yang mempengaruhi produktivitas adalah modal manusia yang meliputi pendidikan dan kesehatan. Pendidikan dan kesehatan merupakan tujuan pembangunan yang mendasar; terlepas dari hal-hal yang lain, kedua hal itu merupakan hal yang penting. Kesehatan merupakan inti dari kesejahteraan, dan pendidikan adalah hal yang pokok untuk menggapai kehidupan yang memuaskan dan berharga; keduanya adalah hal fundamental untuk membentuk kapabilitas manusia yang lebih luas yang berada pada inti makna pembangunan.
- c. Investasi Pemerintah Harorld dan Dommar dalam Jhingan (1999: 291) memberikan peranan kunci kepada investasi terhadap peranannya dalam proses pembangunan ekonomi khususnya mengenai peran ganda yang dimiliki investasi. Pertama, investasi Jurnal Kajian Ekonomi Volume 1, Nomor 1, 28 Maret 2012 46 memiliki peran ganda dapat menciptakan pendapatan, dan kedua, investasi memperbesar kapasitas produksi perekonomian dengan cara meningkatkan stok modal.
- d. Investasi Swasta Investasi swasta di Indonesia sudah dijamin keberadaannya sejak dikeluarkannya Undang-undang No. 1 tahun 1967 tentang penanaman modal asing dan Undang-undang No. 6 tahun 1968 tentang penanaman modal dalam negeri, yang Kemudian, dilengkapi dan disempurnakan dengan Undang-undang No. 11 tahun 1970 tentang penanaman modal asing dan Undang-undang No. 12 tahun 1970 tentang penanaman modal dalam negeri.

Produktivitas mempunyai arti penting dalam meningkatkan kesejahteraan nasional. Hal ini disebabkan karena produktivitas merupakan kekuatan untuk menghasilkan barang dan jasa. Peningkatan produktivitas juga dapat berdampak pada peningkatan standar hidup. Secara umum produktivitas diartikan sebagai hubungan antara keluaran (output) yang dihasilkan dengan masukan (input) yang sebenarnya.

Dalam Laporan Dewan Produktivitas Nasional tahun 1993, dikatakan bahwa “Produktivitas mengandung sikap mental yang selalu berpandangan bahwa kehidupan hari ini harus lebih baik dari kemarin dan esok lebih baik dari hari ini”

(Malayu S.P. Hasibuan, 2009: 125). Sementara National Productivity Board of Singapore merumuskan “Pada dasarnya produktivitas adalah sikap mental (attitude of mind) yang mempunyai semangat untuk bekerja keras dan ingin memiliki kebiasaan untuk melakukan perbaikan” (Manullang K. dan Andreas G. Munthe, 1993 :1). Perwujudan sikap mental yang berkaitan dengan diri sendiri dapat dilakukan melalui peningkatan pengetahuan, keterampilan, disiplin, upaya pribadi dan ketekunan kerja, sedangkan yang berkaitan dengan pekerjaan dapat dilakukan melalui manajemen dan metode kerja yang baik, tepat waktu serta sistem dan teknologi yang lebih baik. Hal ini sesuai dengan produktivitas dipandang dari segi filosofis yang mengandung pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan. Pandangan hidup dan sikap mental seperti ini mendorong manusia untuk tidak cepat puas dengan hasil yang telah dicapai, akan tetapi manusia akan terus menerus mengembangkan diri dan meningkatkan kemampuan kerja melalui peningkatan yang berkaitan dengan diri sendiri maupun peningkatan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Secara lebih sederhana, International Labour Organization (ILO) menyatakan bahwa “Produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dengan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung” (Malayu S.P. Hasibuan, 2009: 127). Menurut pengertian tersebut produktivitas dapat dihitung dengan membandingkan jumlah produk yang dihasilkan dengan sumber- sumber yang digunakan untuk menghasilkan produk tersebut berupa: tanah, bahan baku dan bahan pembantu, pabrik, mesin-mesin dan alat-alat serta tenaga kerja manusia. Menurut Basu Swastha (1995: 281) “Produktivitas adalah suatu konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dan sebagainya) yang dipakai untuk menghasilkan hasil tersebut”.

Produktivitas kerja merupakan masalah yang penting dalam perusahaan dan menentukan kelangsungan usaha suatu perusahaan. Dua aspek vital dari produktivitas adalah efisiensi yang berkaitan dengan seberapa baik berbagai masukan tersebut dikombinasikan atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan dan efektifitas yang berkaitan dengan suatu kenyataan apakah hasil-hasil yang

diharapkan atau tingkat keluaran itu dapat tercapai. Sehingga, produktivitas kerja sangat tergantung dari sumber daya manusia yang bekerja dan memiliki ruang lingkup yang lebih baik. Sebagaimana dalam doktrin pada konferensi Oslo 1984 yang dikutip Muchdarsyah Sinungan (2005: 17) mengemukakan bahwa “Produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber-sumber riil yang semakin sedikit”. Pengertian produktivitas kerja karyawan bukanlah merupakan hasil yang tercipta dengan sendirinya akan tetapi harus diupayakan oleh karyawan yang diharapkan dapat terlibat dalam program perusahaan sehingga dapat mengetahui apa yang diminta oleh perusahaan dari kerja yang dilakukan dan bersedia melaksanakan apa yang dibebankan kepada karyawan. Untuk mendapatkan produktivitas kerja karyawan yang lebih tinggi, perusahaan tersebut perlu menumbuhkan semangat kerja dan kegairahan kerja dari karyawan.

Produktivitas kerja karyawan juga tidak lepas dari tindakan atau perilaku karyawan untuk patuh pada peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Karyawan bekerja dengan baik apabila dia memahami apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab karyawan, ini berarti dia harus patuh terhadap apa yang ditentukan oleh perusahaan, dalam hal ini perlu adanya kedisiplinan. Disiplin dalam pengertian ini didefinisikan sebagai sikap kejiwaan dari seseorang yang senantiasa berhubungan untuk mengikuti atau mematuhi segala peraturan yang telah ditetapkan. Dengan disiplin kerja, karyawan dapat menghargai waktu, tenaga dan biaya sehingga kerja yang dilakukan menjadi maksimal. Hasil yang dicapai dari kerja yang dilakukan adalah hal yang ingin dicapai melalui produktivitas kerja karyawan. Berbicara mengenai hasil maka tidak akan lepas dari kemampuan kerja karyawan. Sulit dibayangkan seseorang dapat mencapai hasil baik tanpa diiringi dengan kemampuan yang dimiliki seseorang tersebut.

Menurut J. Ravianto (1985: 16) “Produktivitas kerja karyawan diartikan sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta karyawan perusahaan per satuan waktu”. Dalam pengertian tersebut menunjukkan bahwa terdapat kaitan antara hasil kerja dan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk dari seorang tenaga kerja. 15 Berdasarkan pendapat-pendapat diatas dapat

disimpulkan bahwa produktivitas kerja karyawan adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta karyawan untuk mengerahkan segala tenaga dan kemampuan yang dimiliki dalam menghasilkan barang dan jasa per satuan waktu. Dengan kemampuan yang baik membentuk karyawan yang berkualitas sehingga mampu melaksanakan tugas yang diberikan kepada karyawan dengan benar. b. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja Karyawan Tinggi rendahnya produktivitas kerja karyawan berhubungan dengan beberapa faktor baik yang berkaitan dengan karyawan itu sendiri, lingkungan/kebijakan perusahaan maupun kebijakan pemerintah secara keseluruhan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan dan mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Menurut Balai Pengembangan Produktivitas Daerah ada enam faktor utama yang menentukan produktivitas kerja karyawan yaitu: 1) sikap kerja dan etos kerja 2) tingkat keterampilan 3) hubungan tenaga kerja dan pemimpin 4) manajemen produktivitas 5) efisiensi tenaga kerja 6) kewirausahaan (Husen Umar, 1999: 11) 16 Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas tenaga kerja menurut Pandji Anoraga (1997: 178-179) meliputi: 1) motivasi 2) pendidikan 3) disiplin kerja 4) keterampilan 5) sikap etika kerja 6) gizi dan kesehatan 7) tingkat penghasilan 8) lingkungan kerja dan iklim kerja 9) teknologi 10) sarana produksi 11) jaminan sosial 12) manajemen 13) kesempatan berprestasi Pendapat lain dikemukakan oleh Bambang Kussriyanto (1993:2) antara lain: Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja, yaitu tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan dan iklim kerja, hubungan industrial, teknologi sarana produksi, investasi, perijinan, moneter, fiskal, harga, distribusi kerja dan lain-lain. Menurut Muchdarsyah Sinungan (2005: 56) tinggi rendahnya produktivitas kerja seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu: 1) manusia 2) modal 3) metode (proses) 4) lingkungan organisasi (internal) 5) lingkungan produksi 6) lingkungan Negara (eksternal) 7) lingkungan internal maupun regional 8) umpan balik.

Produktivitas kerja karyawan berhubungan dengan berbagai faktor baik yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri, maupun faktor lain yang saling

berhubungan, sehingga perlu diadakan penyederhanaan. Menurut J. Ravianto yang dikutip Assilina (1996: 15-16) menggolongkan faktor-faktor tersebut sebagai berikut:

- Tingkat pendidikan Tingkat pendidikan seorang karyawan menunjukkan tingkat pengetahuan dan pemahamannya untuk menjalankan tugastugas yang dihadapi secara efisien. Pengetahuan dan pemahaman karyawan akan pelaksanaan kerja sangat menentukan dalam usaha mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan.
- Motivasi kerja. Untuk menggerakkan manusia agar sesuai dengan tujuan yang dihendaki maka, perlu dipahami motivasi individu yang bekerja didalam perusahaan tersebut. Dengan mengetahui motivasi tersebut, maka pimpinan perusahaan dapat membimbing dan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.
- Disiplin kerja. Disiplin kerja adalah suatu sikap kejiwaan seseorang atau kelompok, yang mempunyai keinginan untuk mengikuti atau mematuhi peraturan-peraturan yang telah ditetapkan didalam suatu perusahaan. Disiplin kerja dapat dibina dan ditingkatkan melalui suatu bentuk sikap yang ditunjukkan kerja untuk dapat bekerja dan menghargai waktu dengan lebih baik.
- Sikap dan etika kerja. Merupakan suatu sikap yang harus dimiliki oleh karyawan untuk membina hubungan karyawan yang serasi, selaras, dan seimbang baik di dalam kelompok itu sendiri maupun di dalam kelompok lain yang sesuai dengan etika kerja yang berlaku di dalam suatu perusahaan.
- Gizi dan kesehatan. Kesehatan tubuh seseorang akan dipengaruhi oleh gizi dan pola makan yang dikonsumsinya setiap hari. Gizi dan pola makan yang seimbang akan berpengaruh terhadap pola pikir dan daya tahan tubuh seseorang karyawan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik.
- Teknologi. Dengan adanya kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang meliputi sarana dan prasarana yang serba otomatis dan semakin canggih, maka akan mempermudah manusia dalam menyelesaikan pelaksanaan tugas-tugasnya secara efektif dan efisien.

- Manajemen. Dalam suatu perusahaan, manajemen yang efektif dan efisien adalah manajemen yang dapat mengatur dan mengarahkan semua usaha anggota perusahaan dan pengguna sumber daya perusahaan lainnya agar dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- Kesempatan untuk berprestasi. Setiap orang pasti ingin mengembangkan semua potensi yang ada di dalam dirinya. Dengan mengetahui potensi yang ada dalam dirinya, maka karyawan akan semakin terpacu dan bersemangat untuk lebih mengutamakan prestasi dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya.
- Lingkungan dan iklim kerja. Untuk menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang baik diperlukan suatu hubungan komunikasi yang konstruktif dan saling mendukung antara atasan dan bawahan dalam lingkungan organisasi tersebut. Menurut Payaman J. Simanjuntak (2001:39-42),

Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan adalah:

- a. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan. Kualitas dan kemampuan fisik karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, motivasi kerja, etos kerja, mental dan kemampuan fisik karyawan yang bersangkutan.
- b. Sarana pendukung. Sarana pendukung untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan perusahaan dapat dikelompokkan pada dua golongan, yaitu:
 - Menyangkut lingkungan kerja, termasuk teknologi dan cara produksi. Sarana dan peralatan yang digunakan, tingkat keselamatan kerja dan kesehatan kerja serta suasana dalam lingkungan itu sendiri.
 - Menyangkut kesejahteraan karyawan yang tercermin dalam sistem pengupahan dan jaminan kelangsungan kerja.
- c. Supra sarana. Supra sarana untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan terdiri dari:
 - Kebijakan pemerintah baik di bidang ekspor maupun impor.
 - Hubungan industrial Hubungan yang dimaksud adalah hubungan antara pengusaha dengan karyawan, hubungan antara karyawan dengan karyawan. Pembatasan-pembatasan dan pengawasan yang mempengaruhi ruang gerak karyawan perusahaan dan jalannya aktivitas perusahaan. Sejauh mana hak-

hak karyawan mendapat perhatian perusahaan serta sejauh mana karyawan dilibatkan dalam penentuan kebijaksanaan perusahaan.

- Manajemen Peran manajemen sangat strategis untuk meningkatkan produktivitas, yaitu dengan mengkombinasikan dan mendayagunakan semua sarana produksi, menerapkan fungsi-fungsi manajemen, menciptakan sistem kerja dan pembagian kerja, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, serta menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang aman dan nyaman. Diantara banyak faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja, peneliti memilih tiga faktor yang dominan yaitu faktor pengalaman kerja, upah dan disiplin kerja. waktu. 3) mengembangkan rencana-rencana untuk mencapai tujuantujuan. 24 4) mengimplementasikan rencana. mengukur hasil-hasil. Langkah ini memerlukan pengumpulan data dan penilaian kemajuan periodik dalam pencapaian korelatif akan diperlukan atau tujuan harus direvisi.

Penilaian Kinerja

Jika berbicara tentang promosi jabatan, maka prestasi kerja menjadi dominan dalam memilih pejabat/pimpinan ataupun manajer baru. Ungkapan yang menyatakan “Prestasi kerjanya jelek” bermakna bahwa sebenarnya prestasi kerja itu dapat diukur, sehingga ada istilah jelek, atau baik, atau sedang-sedang saja. Kalau sudah penilaiannya seperti itu, berarti berbentuk ranking. Sama saja halnya ketika sekolah di SD dulu, ada ranking I, II dan III yang diukur dari nilai rata-ratanya.

Apa yang Dinilai?

Untuk menjawab apa yang akan dinilai dan seorang karyawan atau pegawai, maka beberapa faktor yang tercantum dalam Tabel berikut ini dapat dijadikan bahan rujukan.

Tabel 17. Faktor-faktor manajerial dan sikap yang diukur dalam menilai prestasi kerja Karyawan.

No	Faktor	No.	Faktor
1.	Kemampuan merencanakan	17.	Kerjasama
2.	Kemampuan berorganisasi	18.	Fleksibilitas
3.	Koordinasi	19.	Penyelesaian masalah
4.	Penyeliaan	20.	Pengambilan resiko
5.	Kepemimpinan dan dmamika	21.	Kemampuan memotivasi bawahan
6	Lnisiatif	22.	Mengelola konflik
7.	Kepandaian mencan akal	23.	Keterampilan komunikasi (lisan & tertulis)
8.	Kreativitas dan daya khayal	24.	Keuletan
9.	Pengembangan para bawahan	25.	Kerja keras
10.	Sumbangan kepada semangat kelompok	26.	Integritas
11.	Kemampuan analisis	27.	Niat
12.	Pendelegasian	28.	Empati
13.	Hubungan masyarakat	39.	Ketegasan
14.	Sosialibilitas	30.	Keahlian
15.	Kepercayaan pada diri sendiri	31.	Pengaturan data
16.	Pengambilan keputusan	32.	Perhatian terhada oran lain

Berdasarkan survey yang dilakukan oleh Rao (1982) terhadap praktek-praktek penilaian prestasi kerja pada 45 organisasi (34 sektor swasta dan 11 sektor umum) maka terdapat 12 komponen yang diterapkan dalam penilaian prestasi kerja. Adapun komponen-komponen tersebut dapat dilihat pada Tabel berikut :

Tabel 18. Komponen-komponen Penilaian Prestasi yang Digunakan oleh Berbagai Organisasi

No.	Komponen	Presentase
1.	Suatu bentuk persetujuan antara seorang majikan dengan bawahannya mengenai tugas-tugas atau sasaran-sasaran atau fungsi-fungsi yang merupakan dasar penilaian	62
2	Diskusi-diskusi penilaian yang bertujuan membantu yang dinilai mengenali kekuatan-kekuatannya	49
3.	Diskusi-diskusi penilaian yang bertujuan membantu yang dinilai mengenali kelemahan-kelemahannya	53
4.	Umpan balik penilaian (tertulis ataupun lisan) untuk memberitahu karyawan bidang-bidang yang perlu ia perbaiki	69
5	Penilaian diri untuk menyampaikan kepada majikan prestasi seorang karyawan	44
6.	Penilaian sifat-sifat manajerial yang diperlukan untuk melaksanakan tugas manajerial apa saja (umpamanya kepemimpinan, koordinasi, dan sebagainya)	73
7.	Identifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan	87
8.	Penilaian potensi untuk promosi	78
9.	Identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja dan menyampaikannya pada majikan untuk mendapat bantuan dan tindakan selanjutnya	70
10.	Tandatangan oleh para bawahan diatas formulir setelah penilaian oleh majikan	33
11.	Pengharkatan rahasia oleh seorang pejabat yang setingkat lebih tinggi atau pejabat pelaporan	71
12.	Pengharkatan rahasia oleh seorang pejabat yang dua tingkat (sekurang –kurangnya) diatas yang dinilai	40

Dari Tabel 18 diatas, dapat disimpulkan bahwa:

1. Rata-rata 50 % dan penilaian prestasi kerja yang dilakukan adalah untuk menilai kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) karyawan. Untuk itu, analisis SW dapat dilakukan.
2. Hampir 90% organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja sebagai acuan

untuk mengembangkan SDM dengan cara pelatihan-pelatihan. Hal ini menunjukkan bahwa disamping bertujuan untuk menilai siapa karyawan yang sebenarnya, penilaian prestasi kerja juga bertujuan untuk mengembangkan SDM organisasi. Tentunya hal ini sangat menggembirakan dunia usaha. Pupuslah sudah pameo selama ini yang mengatakan bahwa organisasi tidak peduli terhadap karyawannya.

3. Diatas 75% organisasi menggunakan penilaian prestasi kerja untuk promosi. Hal ini menandakan bahwa untuk promosi, memang diperlukan catatan prestasi kerja seseorang.

Siapa yang Menilai

Ada beberapa pihak yang menilai prestasi kerja karyawan.

1. Atasan

Seorang atasan sangat wajar memberikan penilaian kepada bawahan, karena sehari-seharinya berhubungan dengan bawahan. Tetapi tidak dapat dipungkiri, atasan dapat saja subjektif dalam menilai bawahannya. Misalnya saja, seorang atasan benci kepada bawahan tersebut, maka yang seharusnya penilaiannya baik, bisa dibuat sedang-sedang saja atau bahkan buruk. Begitu juga sebaliknya, seorang atasan sangat sayang kepada bawahan tersebut, maka yang seharusnya penilaiannya buruk, bisa dibuat sedang-sedang saja atau bahkan baik.

2. Karyawan itu sendiri

Untuk menghindari unsur subjektifitas atasan, maka muncullah ide untuk membuat penilaian sendiri oleh karyawan yang bersangkutan. Maksudnya, karyawan tersebut memberikan penilaian terhadap prestasi kerjanya sendiri. Ide ini muncul dari negara Barat (Amerika Serikat). Tetapi hasil penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang memang tidak baik, cenderung menilai dirinya baik atau lebih baik, yang berbeda dengan nilai atasannya. Tentunya cara penilaian seperti ini sangat subjektif dan tidak bisa dipertanggungjawabkan, terkecuali bagi karyawan yang betul-betul objektif menilai dirinya dan jumlah karyawan seperti ini sangat sedikit, bahkan boleh jadi tidak ada dalam satu organisasi.

3. Rekan sekerja

Ada cara lain yang ditawarkan yaitu penilaian berganda: artinya, penilaian satu orang karyawan dinilai oleh banyak orang dan banyak kalangan. Misalnya ada 10 orang karyawan pada satu departemen penjualan. Maka penilaian prestasi kerja karyawan A dinilai oleh 9 orang rekan kerjanya yang akan menghasilkan 9 penilaian berbeda. Bersamaan dengan itu, manajer penjualan memberikan penilaian juga disamping karyawan A memberikan penilaian bagi dirinya sendiri. Cara ini akan lebih dapat disimpulkan dan lebih *powerful* daripada caracara sebelumnya.

Misalkan karyawan A diberi nilai 75 (skala 100) oleh manajer penjualan. Karyawan A memberikan nilai 80 bagi dirinya sendiri. Sementara itu karyawan-karyawan lain dalam departemen penjualan memberikan penilaian yang berbeda-beda. Hasilnya kemudian dirata-rata.

Pengukuran Prestasi Kerja

Dalam mengukur prestasi kerja seorang karyawan, sangat diperlukan metode-metode pengukuran yang benar-benar valid dan dapat diandalkan. Jelas tidak diinginkan seseorang yang telah dinilai prestasi kerjanya baik, sementara setelah bekerja, hasil kerjanya malah huruk. Oleh karena itu, metode pengukuran menjadi topik utama dalam membahas penilaian prestasi kerja karyawan ini.

Beberapa pakar MSDM sering mengelompokkan pengukuran prestasi kerja ke dalam pengukuran sistematis dan tidak sistematis. Dimana dijelaskan bahwa pengukuran sistematis lebih baik dari pada pengukuran tidak sistematis. Pengukuran sistematis cenderung kepada pengukuran yang dilakukan secara berkala, sedangkan pengukuran tidak sistematis dilakukan secara kebetulan. Memang jika dilihat dan konteks berkala ataupun kebetulan, maka jelas bahwa pengukuran yang dilakukan secara berkala (berkali-kali, tidak hanya sekali) lebih baik daripada pengukuran secara kebetulan (sekali saja).

1. Pengukuran yang memakai kaidah statistik

Pengukuran dalam kaidah statistik mempunyai ciri-ciri dapat dibandingkan secara nyata (signifikan). Misalnya saja, pada bulan April 2001, hasil produksi karyawan A adalah 200 unit barang, sedangkan hasil produksi karyawan B adalah 300 unit. Maka dan ukuran ini, dapat dijelaskan bahwa pada

bulan April, si A kurang berprestasi dibandingkan dengan si B, atau si B lebih berprestasi daripada si A. Kedua pengukuran yang memakai kaidah statistik adalah dilakukan berulang-ulang. Misalnya saja, hasil produksi karyawan A pada bulan April 2001 berjumlah 200 unit barang, sedangkan karyawan B berjumlah 300 unit. Tidak bisa dikatakan dan ukuran ini, bahwa si B lebih berprestasi dan si A. Bisa jadi, hanya kebetulan saja pada bulan tersebut si B lebih banyak menghasilkan produksi daripada si A, misalnya saja si A sakit selama 2 minggu. Padahal kalau Si A sehat, tidak pernah hasil produksi Si B melebihi hasil produksi si A. Oleh karena itu harus dilakukan pengukuran tidak hanya sekali, untuk menghindari faktor kebetulan.

Ciri ketiga pengukuran yang memakai kaidah statistik adalah mencantumkan periode waktunya. Misalnya saja, Pada bulan April 2001, hasil produksi karyawan A berjumlah 200 unit barang, sedangkan karyawan B berjumlah 300 unit. Maka dari ukuran ini, tidak dapat dikatakan bahwa pada kuartal pertama tahun 2001, si A kurang berprestasi dibandingkan dengan si B, atau si B lebih berprestasi daripada si A. Tetapi jika kita tahu bagaimana hasil produksi karyawan A dan B pada bulan Januari, Februari dan Maret, maka kita dapat membandingkannya dengan memakai nilai rata-ratanya. Biasanya pengukuran itu dibatasi dengan waktu satu minggu, satu bulan, satu triwulan, satu kuartalan, satu tahun, satu dekade dan sebagainya.

Berikut ini diberikan teknik pengukuran yang memakai kaidah statistik.

a. Ranking

Ranking berasal dari bahasa Inggris "Rank" yang artinya "Menggolongkan atau menduduki". Ranking pertama berarti menduduki posisi pertama, Ranking kedua, menduduki posisi kedua dan ranking ketiga, menduduki posisi ketiga. Hal ini merupakan pengukuran tertua dari prestasi kerja karyawan. Metode ranking ini sangat sederhana pada satu kriteria pengukuran, karena hanya mengurutkan nilai terbesar berturut-turut sampai nilai terkecil. Tetapi hal ini menjadi tidak sederhana lagi ketika kriteria pengukurannya banyak.

b. Grading

Jenis kedua penilaian yang memakai kaidah statistik adalah *Grading*.

Grading berasal dari bahasa Inggris yang artinya “angka atau kelas”. Sehingga penilaian berdasarkan *Grading* ini mengkelas-kelaskan penilaian berdasarkan kriteria tertentu. Misalnya saja seorang juru tik, maka ukuran prestasi kerjanya adalah jika mampu mengetik tanpa kesalahan dalam satu halaman dikelaskan menjadi *Sangat baik*. Jika mengetik satu halaman dengan kesalahan antara 5 — 10 huruf, dikelaskan ke dalam kategori *baik*. Jika kesalahannya 10-15 huruf dikelaskan ke dalam kategori *sedang* tetapi jika kesalahannya antara 15 -20 huruf, dikelaskan ke dalam kategori *buruk* dan terakhir, jika kesalahannya melebihi 20 huruf setiap halaman, maka dikelaskan ke dalam kategori *sangat buruk*.

Pengkelasan yang diberikan dapat bermacam-macam. Contoh juru tik di atas, memakai 5 kelas sebagai *grading* penilaiannya. Bisa saja suatu penilaian prestasi kerja memakai 2 kelas yaitu : baik atau buruk. Bisa juga suatu penilaian prestasi kerja memakai 3 kelas yaitu: Baik, sedang, buruk. Atau bisa juga suatu penilaian prestasi kerja memakai 7 kelas yaitu: Sangat baik, baik, agak baik, sedang, agak buruk, buruk, sangat buruk. Atau bisa juga memakai 9 kelas yaitu Sangat baik, baik, cukup baik, agak baik, sedang, agak buruk, cukup buruk, buruk, sangat buruk.

DAFTAR PUSTAKA

- Arsyad, Lincoln dan Soeratno. 1988. “ Metodologi Penelitian”. Edisi Pertama. Yogyakarta. UPPAMP YKPN.
- Buffa, Elwood S. 1994. “ Manajemen Produksi dan Operasi”. Jilid Pertama. Jakarta. Penerbit Erlangga.
- Gasparzs, Vincent. 1998. “ Manajemen Produktivitas Total. Strategi Peningkatan Produktivitas Bisnis Global”. Jakarta. Gramedia Pustaka Utama.
- Ravianto, J. 1988. “ Materi Pokok Dasar – Dasar Produktivitas”. Jakarta. Penerbit Karunika Jakarta.
- Sinungan, Muchdarsyah. 1997. “ Produktivitas Apa dan Bagaimana”. Jakarta. Edisi Kedua Cetakan Ketiga. Bumi Aksara.
- Sujana. 1992. “ Metoda Statistika”. Edisi Kelima. Bandung. Tarsito.
- Sutalaksana, Iftikar Z. 1982. “ Teknik Tata Cara Kerja”. Edisi Pertama. Bandung. Departemen Teknik Industri