

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang dilakukan pada pegawai di PT. Mizan Grafika Sarana untuk mengetahui pengaruh efektivitas penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian diketahui bahwa gambaran efektivitas penilaian prestasi kerja yang terdiri dari indikator-indikator *relevance*, *sensitivity*, *reliability*, *acceptability*, dan *practically* yang dilaksanakan di PT. Mizan Grafika Sarana dinilai kurang efektif oleh pegawai. Hal ini dapat dibuktikan dari rekapitulasi penilaian skoring efektivitas penilaian prestasi kerja secara keseluruhan yang dikategorikan kurang efektif. Beberapa indikator dari penilaian prestasi kerja di perusahaan dianggap kurang efektif oleh pegawai, tetapi terdapat juga indikator yang sudah dianggap baik. Keterkaitan (*relevance*) antara penilaian dengan pekerjaan yang dilakukan pegawai dianggap kurang sehingga hasil yang dikeluarkan pun akan tidak akurat dan tidak sesuai dengan pekerjaan yang sebenarnya. Alat ukur dari penilaian prestasi kerja kurang sensitif dan tidak peka dalam menilai pegawainya sehingga penilaian tersebut tidak dapat membedakan mana pegawai yang produktif dan mana pegawai yang tidak produktif dan membutuhkan pelatihan. Alat ukur penilaian juga tidak dapat diandalkan dimana alat tersebut

tidak dapat dijadikan sebagai acuan pengambilan keputusan perusahaan. Keberadaan penilaian prestasi kerja di perusahaan belum diterima dengan baik oleh pegawai dan hasil dari penilaiannya belum bisa dijadikan solusi. Pada pelaksanaannya, penilaian prestasi pada PT. Mizan Grafika Sarana mudah dilaksanakan dan tidak rumit sehingga pegawai dapat mengikuti dengan lancar.

2. Berdasarkan penelitian diketahui bahwa gambaran produktivitas kerja pegawai di PT. Mizan Grafika Sarana dengan indikator perbaikan terus menerus terhadap kualitas, efektivitas pencapaian tujuan, efisiensi penggunaan sumber-sumber daya, kreatif dan inovatif, kerjasama, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaan, *knowledge* terhadap pekerjaan, motivasi, dan disiplin berada pada kategori baik. Hal ini dapat dilihat dari rekapitulasi penilaian skoring variabel produktivitas kerja. Pegawai selalu terbuka terhadap ide-ide yang positif, selalu mengadakan perbaikan-perbaikan dalam pekerjaannya, efisiensi dalam penggunaan sumber-sumber daya perusahaan, mencari gagasan baru dan berimajinasi untuk mempermudah pekerjaan yang dilakukan, mampu untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, mempunyai *sense of belonging* (rasa memiliki) yang tinggi sehingga berupaya untuk terus memahami pekerjaan dan memperdalam pengetahuan di bidangnya dan mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi yang dapat dilihat dari kepatuhan pegawai terhadap peraturan yang diberlakukan perusahaan. Tetapi selain itu terdapat pula tingkat hubungan yang kurang tinggi antara pegawai dengan level manajemen lain atau atasan, rasa ketidakmampuan pegawai untuk menjadi pemimpin baik

diminta maupun tidak, dan rendahnya tingkat motivasi pegawai dan perasaan bahwa pegawai tidak dapat memotivasi diri mereka sendiri apabila suasana pekerjaan tidak sedang terlalu baik.

3. Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa efektivitas penilaian prestasi kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas kerja pegawai di PT. Mizan Grafika Sarana serta menunjukkan tingkat korelasi kuat. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan efektivitas penilaian prestasi kerja akan meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian mengenai pengaruh efektivitas penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja pegawai di PT. Mizan Grafika Sarana, maka untuk mencapai maksud dan tujuan peningkatan efektivitas penilaian prestasi kerja dan untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai, peneliti mengajukan beberapa saran yang dapat menjadi bahan pertimbangan bagi PT. Mizan Grafika Sarana dalam menentukan kebijakan organisasinya di masa yang akan datang.

1. Pada indikator *relevance* (kesesuaian dengan *job description*) dan *sensitivity* (kepekaan) menunjukkan bahwa pegawai menilai alat ukur penilaian prestasi kerja belum sesuai dengan kriteria pekerjaan yang dikerjakan pegawai sehingga hasil dari penilaian tersebut bisa tidak akurat dan tidak sesuai dengan keadaan di lapangan. Juga alat ukur penilaian prestasi yang digunakan belum dapat membedakan antar pegawai yang berprestasi dan pegawai yang tidak

berprestasi. Oleh karena itu, perusahaan dapat mengumpulkan informasi terlebih dahulu tentang *job description* dan *job specification* dari semua pekerjaan yang berada di perusahaan sehingga informasi yang dibutuhkan lengkap sehingga perusahaan mengetahui kebutuhan pegawai dan dapat dengan mudah menilai alat ukur penilaian yang seperti apa yang cocok diterapkan di perusahaan. Setelah itu adanya *item* pertanyaan yang dirasa tidak berkenaan dengan pekerjaan pegawai dan tidak peka untuk menilai hendaknya dievaluasi kembali dan apabila diperlukan dihapus dan diganti dengan menggunakan *item* pertanyaan yang lebih fokus dan bisa mengukur pekerjaan yang berkaitan dengan pekerjaan pegawai sekarang dan dapat membedakan antara pegawai yang berprestasi dan yang biasa-biasa saja. Sebelumnya, butir-butir pertanyaan penilaian prestasi kerja di PT. Mizan Grafika Sarana terlalu bersifat umum dan tidak tertuju pada kelemahan dan kelebihan pegawai sehingga kurang dapat membedakan pegawai yang berprestasi diantara yang lainnya.

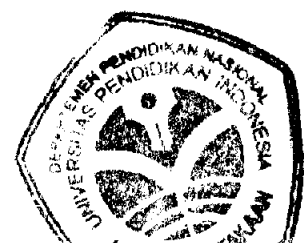
2. Pada indikator *reliability* (keandalan) dan *acceptability* (kemampuserimaan), pegawai menilai bahwa alat ukur penilaian prestasi kerja tidak dapat dipercaya dan tidak dapat diterima oleh pegawai serta hasilnya tidak dapat direalisasikan pada pekerjaan. Faktor-faktor yang dapat menyebabkan pegawai menyatakan alat ukur penilaian tidak dapat diandalkan dan tidak dapat diterima pegawai salah satunya adalah kurangnya informasi yang diberikan perusahaan dalam mensosialisasikan penilaian prestasi dan fungsi serta kegunaannya, juga kurangnya pengertian bagaimana cara menerapkan hasil penilaian tersebut

terhadap pekerjaan. Maka dari itu, perusahaan harus lebih sering mengadakan sosialisasi terhadap pegawai dan menjelaskan bagaimana proses dari penilaian prestasi diadakan serta apa manfaat dan kegunaannya bagi pekerjaan pegawai sehari-hari. Sosialisasi yang dilakukan perusahaan dapat berupa *sharing* atau berbagi pendapat antara atasan dan bawahan pada waktu doa pagi dan doa sore seperti yang biasa dilakukan PT. Mizan Grafika Sarana. Adanya tindak lanjut dari pelaksanaan penilaian juga diperlukan selama pegawai masih belum menerima dan memahami bahwa penilaian perlu diadakan dan berguna untuk mempermudah pekerjaan pegawai. Tindak lanjut yang dapat dilakukan adalah dengan evaluasi baik secara formal (selama jam kantor) atau tidak formal (diluar jam kantor) mengadakan tanya jawab mengenai hasil pekerjaan yang dilakukan pegawai setelah perbaikan. Hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk kebijakan SDM selanjutnya, seperti kebijakan mutasi, promosi bagi yang berprestasi, kebijakan kompensasi, dan lain-lain.

3. Secara umum pegawai dapat bekerja sama dengan rekan kerjanya secara baik, tetapi tidak dapat menjadi pemimpin bagi rekannya dan mempunyai hubungan yang kurang erat dengan level manajemen yang lain. Hal ini menyebabkan kerja sama yang terjalin tidak begitu baik dan akibatnya komunikasi antar bagian akan terhambat sehingga menyebabkan produktivitas pegawai dan perusahaan kurang optimal. Perusahaan lebih baik menjalankan komunikasi *butom up* kepada pegawai dalam rangka menjalin hubungan yang baik antar level manajemen dan meningkatkan komunikasi yang baik diantaranya. Adanya komunikasi yang lebih sering dapat meningkatkan hubungan yang

lebih baik dengan atasan ataupun level manajemen yang lain sehingga lebih terbuka akan masukan yang lebih baik dari bagian lain untuk perbaikan produktivitas bersama. Mengadakan pelatihan kepemimpinan bagi setiap pegawai juga dapat dijadikan sebagai pengembangan kepribadian yang dapat meningkatkan rasa kepemimpinan pegawai dan melatih pegawai untuk mengambil sikap apabila dibutuhkan dalam pekerjaannya sehari-hari. Pendelegasian wewenang dalam pekerjaan juga dapat membangun jiwa kepemimpinan pegawai. Contoh pendelegasian diantaranya adalah dengan memberitahukan dan memberi modul kepada pegawai bagian mesin tentang bagaimana cara mengoperasikan suatu mesin baru dan cara mengefektifkannya tanpa harus manajer operasional turun tangan dan hal tersebut juga dapat merangsang kreativitas pegawai.

4. Motivasi merupakan hal yang dapat membuat seorang pegawai lebih produktif atau tidak di dalam bekerja. Esensi dari motivasi adalah bagaimana tergeraknya seorang pegawai untuk bekerja lebih giat dan merasa senang dengan pekerjaannya. Karena secara umum pegawai tidak dapat meningkatkan motivasinya sendiri apabila suasana kerja sedang tidak mendukung, maka perusahaan lebih baik mencoba meningkatkan motivasi pegawai dengan cara mengadakan acara bersama sebagai lahan untuk *refreshing* bagi pegawainya setiap jangka waktu tertentu sehingga apabila rutinitas kembali berjalan, pegawai tidak terlalu bosan. Adanya fasilitas atau sarana dan prasarana istirahat di kantor juga dapat membuat pegawai lebih *relax* dalam bekerja dan mengeluarkan ketegangannya selama bekerja sehingga bila kembali bekerja



akan lebih segar dan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Maka dari itu, kompensasi yang besar bukan merupakan satu-satunya faktor yang dapat meningkatkan motivasi pegawai, tetapi faktor lingkungan dan ketersediaan fasilitas juga dapat membangun motivasi pegawai.

