

BAB III

PERMASALAHAN PERUSAHAAN

3.1 Analisa Permasalahan yang Dihadapi Perusahaan

PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan memiliki sistem penilaian kinerja karyawan yang bertujuan untuk menilai dan meningkatkan produktivitas serta kualitas kerja karyawan. Penilaian kinerja ini telah menggunakan sistem aplikasi CISEA (Corporate Integrated System for Employee Appraisal), yang dirancang untuk memberikan evaluasi berbasis data terhadap pencapaian kerja karyawan. Sistem ini mencakup berbagai aspek, termasuk pencapaian target kerja, kedisiplinan, serta kompetensi individu. Namun, dalam implementasinya, ditemukan beberapa kendala yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja karyawan.

Salah satu permasalahan utama yang diidentifikasi adalah kurangnya kejelasan dalam parameter penilaian yang digunakan. Karyawan sering kali merasa bahwa kriteria penilaian kurang transparan dan tidak sepenuhnya mencerminkan kontribusi mereka terhadap perusahaan. Hal ini dapat menyebabkan ketidakpastian dalam penentuan hasil evaluasi dan mengurangi penerimaan karyawan terhadap sistem penilaian yang digunakan.

Selain itu, ditemukan bahwa mekanisme umpan balik pascapenilaian belum berjalan secara optimal. Banyak karyawan yang tidak mendapatkan penjelasan yang cukup terkait hasil evaluasi mereka, sehingga mereka kesulitan memahami aspek yang perlu diperbaiki. Kurangnya komunikasi mengenai hasil penilaian ini dapat menghambat upaya peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Faktor lain yang turut berkontribusi terhadap permasalahan ini adalah subjektivitas dalam proses evaluasi. Meskipun sistem CISEA dirancang untuk memberikan penilaian berbasis data, dalam praktiknya, keputusan penilaian masih sangat bergantung pada evaluasi langsung dari atasan. Beberapa atasan cenderung memberikan penilaian berdasarkan pertimbangan subjektif, seperti hubungan personal atau preferensi tertentu, yang berpotensi menimbulkan ketidakadilan dalam proses penilaian.

Berdasarkan temuan di atas, dapat disimpulkan bahwa permasalahan PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan ini mempengaruhi efektivitas sistem penilaian kinerja karyawan. Sistem CISEA yang digunakan belum sepenuhnya dapat memastikan objektivitas, transparansi, serta umpan balik yang optimal bagi karyawan. Hal ini menunjukkan perlunya evaluasi dan perbaikan terhadap sistem yang diterapkan agar penilaian kinerja dapat berjalan secara lebih efektif dan sesuai dengan tujuan perusahaan.

3.1.1 Temuan Masalah

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Asisten Manajer Satker Penunjang Operasi PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan, ditemukan dua permasalahan utama dalam sistem penilaian kinerja berbasis aplikasi CISEA, yaitu:

1. Efektivitas Sistem Penilaian Kinerja dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan – Meskipun PT Bukit Asam telah menerapkan sistem penilaian berbasis aplikasi CISEA, efektivitasnya dalam meningkatkan kinerja karyawan masih menjadi pertanyaan. Beberapa karyawan merasa bahwa hasil penilaian belum sepenuhnya mencerminkan pencapaian kerja mereka, sehingga sistem ini belum optimal dalam mendorong peningkatan kinerja secara signifikan.
2. Faktor yang Mempengaruhi Efektivitas Penilaian Kinerja – Beberapa faktor yang ditemukan berpengaruh terhadap efektivitas sistem CISEA antara lain kurangnya transparansi dalam kriteria penilaian, minimnya umpan balik pascapenilaian, serta adanya unsur subjektivitas dalam proses evaluasi. Hal ini berpotensi mengurangi kepercayaan karyawan terhadap sistem yang diterapkan.

3.1.2 Perumusan Masalah

- a. Bagaimana efektivitas sistem penilaian kinerja yang diterapkan melalui aplikasi CISEA di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan dalam menilai kinerja karyawan?
- b. Apa saja faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem penilaian kinerja berbasis aplikasi CISEA di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan?

3.1.3 Kerangka Pemecahan Masalah

Untuk mengatasi permasalahan efektivitas sistem penilaian kinerja di PT Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan, diperlukan beberapa langkah strategis yang berfokus pada peningkatan transparansi, optimalisasi umpan balik, serta objektivitas dalam evaluasi. Berikut adalah kerangka pemecahan masalah yang diusulkan:

1. Meningkatkan Transparansi dalam Kriteria Penilaian Kinerja

Transparansi dalam sistem penilaian kinerja sangat penting agar karyawan memahami dengan jelas standar yang digunakan dalam evaluasi mereka. Salah satu langkah yang dapat dilakukan adalah memperjelas indikator dan bobot penilaian dalam sistem CISEA, sehingga setiap karyawan mengetahui aspek apa saja yang dinilai dan bagaimana penilaian tersebut dihitung.

Selain itu, sosialisasi berkala mengenai sistem penilaian kinerja perlu ditingkatkan melalui pelatihan atau seminar internal. Dengan pemahaman yang lebih baik mengenai parameter evaluasi, karyawan akan lebih percaya terhadap sistem yang diterapkan serta memiliki arah yang jelas dalam meningkatkan kinerja mereka.

2. Optimalisasi Umpan Balik Pascapenilaian

Pascapenilaian yang tidak disertai dengan umpan balik yang memadai dapat menyebabkan karyawan kesulitan dalam mengidentifikasi area yang

perlu diperbaiki. Oleh karena itu, perusahaan perlu menetapkan prosedur wajib bagi atasan untuk memberikan umpan balik setelah setiap siklus penilaian kinerja.

Selain itu, penggunaan fitur dalam CISEA dapat dimaksimalkan untuk menyediakan laporan evaluasi yang lebih rinci, termasuk saran peningkatan bagi setiap karyawan. Dengan begitu, karyawan dapat lebih memahami hasil penilaian mereka dan memiliki gambaran yang jelas mengenai langkah-langkah yang perlu dilakukan untuk meningkatkan kinerja.

3. Meningkatkan Objektivitas dalam Proses Penilaian

Subjektivitas dalam penilaian kinerja dapat menimbulkan ketidakadilan dan mengurangi kepercayaan karyawan terhadap sistem yang diterapkan. Untuk mengurangi unsur subjektivitas, PT Bukit Asam dapat menerapkan metode penilaian berbasis data, seperti sistem 360-degree feedback, di mana evaluasi karyawan tidak hanya bergantung pada atasan langsung, tetapi juga mencakup rekan kerja dan bawahan.

Selain itu, pelatihan bagi para evaluator juga perlu dilakukan untuk memastikan bahwa mereka memahami pentingnya objektivitas dan mengikuti pedoman penilaian yang telah ditetapkan. Dengan pendekatan ini, penilaian akan lebih adil dan akurat dalam mencerminkan kinerja karyawan.

4. Integrasi Sistem Penilaian Kinerja dengan Pengembangan SDM

Agar sistem penilaian kinerja dapat lebih efektif, perlu adanya keterkaitan antara hasil evaluasi dengan program pengembangan SDM di perusahaan. Misalnya, karyawan yang memiliki nilai rendah dalam aspek tertentu dapat diarahkan untuk mengikuti pelatihan atau program peningkatan keterampilan yang sesuai.

Dengan menghubungkan sistem CISEA dengan rencana pengembangan SDM, perusahaan dapat memastikan bahwa penilaian kinerja tidak hanya

berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai mekanisme untuk meningkatkan kompetensi dan produktivitas karyawan dalam jangka panjang.

5. Monitoring dan Evaluasi Berkelanjutan terhadap Sistem Penilaian Kinerja Perusahaan perlu melakukan evaluasi berkala terhadap efektivitas sistem penilaian kinerja untuk mengidentifikasi aspek yang masih perlu diperbaiki. Salah satu cara yang dapat diterapkan adalah dengan mengadakan survei kepuasan karyawan mengenai sistem CISEA, sehingga perusahaan dapat memperoleh masukan langsung dari pengguna sistem tersebut.

Selain itu, analisis data kinerja dari sistem CISEA juga dapat digunakan untuk mengevaluasi apakah metode penilaian yang diterapkan telah memberikan dampak positif terhadap produktivitas karyawan. Jika ditemukan kelemahan dalam sistem, perusahaan dapat segera melakukan revisi atau pembaruan kebijakan agar sistem penilaian lebih efektif dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3.2 Landasan teori

3.2.1 Efektivitas Penilaian Kinerja

Teori Evaluasi Kinerja menurut (Robbins & Judge, 2021), Evaluasi kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengukur sejauh mana karyawan mencapai target kerja yang telah ditentukan. Robbins & Judge (2021) menjelaskan bahwa evaluasi kinerja yang efektif harus memiliki standar yang jelas, terukur, objektif, dan relevan dengan tugas yang diemban oleh karyawan. Evaluasi yang tidak memiliki standar yang jelas dapat menyebabkan ketidakpastian dan ketidakadilan dalam penilaian, sehingga berpotensi menurunkan motivasi karyawan. Oleh karena itu, perusahaan harus memastikan bahwa sistem evaluasi yang digunakan bersifat transparan, adil, dan memberikan gambaran akurat mengenai kontribusi karyawan.

Selain itu, teori ini juga menekankan bahwa evaluasi kinerja bukan hanya alat untuk mengukur pencapaian individu, tetapi juga sebagai instrumen strategis dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Robbins & Judge menekankan pentingnya proses umpan balik yang berkelanjutan, di mana karyawan dapat memahami area yang perlu ditingkatkan serta langkah-langkah perbaikan yang harus dilakukan. Dengan adanya sistem evaluasi yang sistematis dan berbasis data, perusahaan dapat mengambil keputusan yang lebih tepat terkait promosi, pelatihan, serta pengembangan karyawan dalam jangka panjang.

Model 360-degree feedback (Bracken et al., 2020) adalah pendekatan penilaian kinerja yang melibatkan berbagai sumber penilaian, termasuk atasan, rekan kerja, bawahan, serta evaluasi diri sendiri. Bracken et al. (2020) menjelaskan bahwa model ini memberikan perspektif yang lebih holistik dalam menilai kinerja karyawan dibandingkan dengan sistem evaluasi tradisional yang hanya dilakukan oleh atasan langsung. Dengan adanya berbagai sudut pandang, model ini mampu memberikan gambaran yang lebih objektif dan mengurangi subjektivitas dalam proses penilaian. Selain itu, keterlibatan banyak pihak dalam proses evaluasi juga meningkatkan rasa tanggung jawab dan keterlibatan karyawan dalam pengembangan diri mereka.

Implementasi model 360-degree feedback juga dapat meningkatkan efektivitas sistem penilaian kinerja jika dilakukan dengan cara yang benar. Bracken et al. menekankan bahwa perusahaan harus menyediakan mekanisme umpan balik yang konstruktif agar karyawan dapat memahami hasil evaluasi mereka secara mendalam. Selain itu, penting bagi organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, sehingga karyawan tidak merasa terintimidasi atau tertekan oleh hasil penilaian yang mereka terima. Dengan penerapan yang tepat, model ini dapat menjadi alat yang sangat efektif dalam meningkatkan kinerja individu maupun tim dalam perusahaan.

Menurut pendekatan Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 2019) Balanced Scorecard (BSC) adalah pendekatan yang digunakan untuk mengukur kinerja organisasi dan individu berdasarkan empat perspektif utama, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan

pertumbuhan. Kaplan & Norton (2019) menekankan bahwa efektivitas penilaian kinerja tidak boleh hanya berfokus pada aspek finansial semata, tetapi juga harus mempertimbangkan faktor lain yang berkontribusi terhadap keberlanjutan organisasi. Dengan menggunakan BSC, perusahaan dapat mengevaluasi kinerja karyawan secara lebih komprehensif, tidak hanya berdasarkan hasil kerja yang terlihat, tetapi juga kontribusi mereka dalam menciptakan nilai jangka panjang bagi perusahaan.

Penerapan BSC dalam evaluasi kinerja memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu ditingkatkan guna mencapai visi dan strategi bisnis secara keseluruhan. Kaplan & Norton juga menekankan pentingnya keterkaitan antara strategi organisasi dengan indikator kinerja individu, sehingga setiap karyawan memiliki pemahaman yang jelas mengenai bagaimana pekerjaan mereka berkontribusi terhadap tujuan perusahaan. Dengan demikian, Balanced Scorecard dapat membantu meningkatkan efektivitas penilaian kinerja serta mendorong peningkatan produktivitas dan inovasi dalam organisasi.

3.2.2 Kinerja Karyawan

Teori Motivasi Kinerja menurut (Deci & Ryan, 2020), Deci & Ryan (2020) dalam teori Self-Determination Theory (SDT) menyatakan bahwa motivasi karyawan berperan penting dalam menentukan kualitas dan efektivitas kinerja mereka di tempat kerja. Motivasi terbagi menjadi dua jenis utama, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik muncul dari dalam diri individu, seperti kepuasan terhadap pekerjaan dan rasa pencapaian, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal, seperti insentif finansial, penghargaan, atau promosi jabatan. Dalam lingkungan kerja, kombinasi antara motivasi intrinsik dan ekstrinsik sangat diperlukan untuk mendorong karyawan bekerja secara optimal.

Deci & Ryan juga menekankan bahwa organisasi yang ingin meningkatkan kinerja karyawan harus menciptakan lingkungan kerja yang mendukung otonomi, kompetensi, dan keterikatan sosial. Jika karyawan merasa dihargai, memiliki ruang untuk berkembang, serta mendapatkan dukungan dari rekan kerja dan atasan, maka

mereka cenderung bekerja lebih baik dan lebih berkomitmen terhadap tugas mereka. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang strategi yang dapat meningkatkan motivasi karyawan, baik melalui pemberian insentif maupun dengan menciptakan budaya kerja yang positif.

Teori Goal-Setting yang dikemukakan oleh Locke & Latham (2019) menegaskan bahwa kinerja karyawan dapat meningkat secara signifikan ketika mereka memiliki tujuan yang jelas dan spesifik. Tujuan yang menantang tetapi realistis dapat memberikan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih keras dan fokus dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Selain itu, teori ini juga menyatakan bahwa karyawan lebih termotivasi jika mereka terlibat dalam proses penetapan tujuan, karena hal ini menciptakan rasa kepemilikan terhadap pekerjaan yang mereka lakukan.

Selain itu, Locke & Latham menekankan bahwa tujuan yang efektif harus diiringi dengan umpan balik yang berkala. Karyawan perlu mengetahui apakah mereka berada di jalur yang benar dalam mencapai tujuan mereka atau perlu melakukan penyesuaian strategi kerja. Dengan adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan mengenai target kinerja, karyawan akan merasa lebih dihargai dan lebih terdorong untuk memberikan hasil terbaik mereka.

Model Job Performance (Campbell, 2020), Campbell (2020) dalam model Job Performance membagi kinerja karyawan ke dalam beberapa aspek utama, yaitu tugas inti (task performance), perilaku kontekstual (contextual performance), serta perilaku kontraproduktif (counterproductive work behavior). Task performance merujuk pada kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas-tugas utama yang menjadi tanggung jawabnya. Sementara itu, contextual performance mencakup perilaku yang tidak secara langsung berhubungan dengan tugas utama, tetapi mendukung efisiensi organisasi, seperti kerja sama tim dan kepedulian terhadap lingkungan kerja.

Campbell juga menyoroti pentingnya pengelolaan perilaku kontraproduktif, seperti ketidakhadiran, pelanggaran disiplin, atau konflik antar karyawan, yang dapat menghambat produktivitas. Untuk meningkatkan kinerja secara keseluruhan,

organisasi perlu menerapkan kebijakan yang mendukung peningkatan task performance dan contextual performance, serta meminimalisir counterproductive work behavior. Dengan memahami berbagai faktor yang mempengaruhi job performance, perusahaan dapat merancang strategi yang lebih efektif dalam mengelola sumber daya manusia.

3.3 Metode yang Digunakan

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Pendekatan ini dipilih untuk memahami secara mendalam bagaimana sistem penilaian kinerja karyawan pada PT. Bukit Asam Tbk Unit Pelabuhan Tarahan Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan meliputi:

1. Wawancara : Dilakukan terhadap karyawan dan manajemen perusahaan untuk menggali persepsi mereka terhadap sistem penilaian kinerja karyawan yang diterapkan.
2. Observasi : Peneliti mengamati langsung interaksi di lingkungan kerja dan bagaimana sistem penilaian kinerja mempengaruhi kinerja karyawan.