
**ANALISIS KINERJA KARYAWAN DENGAN MENGGUNAKAN
PERFORMANCE ANALYSIS QUADRANT (PAQ) PADA PERUSAHAAN
DAERAH AIR MINUM (PDAM) KABUPATEN SIKKA**

Immanuel Wellem, Yustina Olivia Da Silva, Yoseph Cafaso Doncellino

Program Studi Manajemen Universitas Nusa Nipa Maumere

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan dan untuk mengetahui langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sikka sesuai dengan posisi masing-masing indikator kompetensi. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan PDAM Kabupaten Sikka berjumlah 92 orang. Karena populasinya terbatas maka penelitian ini dilakukan secara sensus atau sampling jenuh. Data dikumpulkan melalui kuesioner dan dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan *Performance Analysis Quadran (PAQ)*. Hasil analisis deskriptif menunjukkan bahwa variabel kinerja karyawan dikategorikan baik (76.68%), dengan demikian masalah kinerja karyawan yang dinyatakan dalam presentase kesenjangan (Gap) adalah sebesar (23.32%). Berdasarkan *Performance Analysis Quadran (PAQ)* diperoleh hasil sebagai berikut: (1) Kuadran A (karyawan atau level pimpinan memiliki pengetahuan kerja yang memadai namun tidak punya sikap kerja yang tepat). Hasil analisisnya: untuk karyawan terdapat dua atribut kompetensi sedangkan untuk level pimpinan terdapat tiga atribut kompetensi. (2) Kuadran B (karyawan atau level pimpinan memiliki pengetahuan kerja dan sikap kerja yang positif). Hasil analisisnya: untuk karyawan terdapat tiga atribut kompetensi sedangkan untuk level pimpinan terdapat dua atribut kompetensi. (3) Kuadran C (karyawan atau level pimpinan tidak memiliki pengetahuan kerja dan sikap kerja yang positif). Hasil analisisnya: untuk karyawan terdapat dua atribut kompetensi sedangkan untuk level pimpinan terdapat tiga atribut kompetensi. (4) Kuadran D (karyawan atau level pimpinan ingin berprestasi tapi tidak memiliki pengetahuan kerja atau keterampilan yang memadai). Hasil analisisnya: untuk karyawan terdapat tiga atribut kompetensi sedangkan untuk level pimpinan terdapat empat atribut kompetensi. Berdasarkan hasil penelitian, PDAM Kabupaten Sikka disarankan untuk memperbaiki lingkungan kerja, seleksi karyawan, motivasi karyawan dan memberikan tambahan pelatihan sesuai dengan posisi masing-masing kuadran.

Kata Kunci: kinerja pegawai, pengetahuan kerja, sikap kerja

PENDAHULUAN

Latar Belakang

PDAM Kabupaten Sikka merupakan perusahaan yang bergerak di bidang jasa penyediaan air bersih bertujuan untuk mencukupi kebutuhan masyarakat akan air bersih yang meliputi penyediaan, pengembangan pelayanan sarana dan prasarana serta distribusi air bersih, serta turut serta mengembangkan perekonomian untuk menunjang pembangunan daerah dengan memperluas lapangan pekerjaan, serta mencari laba untuk digunakan sebagai pembiayaan bagi daerah. Sebagai salah satu BUMD, PDAM Kabupaten Sikka harus mampu memberikan kontribusi yang besar bagi pendapatan daerah karena hanya perusahaan yang memiliki keunggulan pada tingkat global yang

mampu memuaskan atau memenuhi kebutuhan konsumen dan mampu menghasilkan produk yang bermutu serta *cost effective* (Mulyadi, 2001).

Berdasarkan Laporan Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tahun 2018 oleh Badan Peningkatan Penyelenggaraan Sistem Penyediaan Air Minum (BPPSPAM) Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat untuk 374 PDAM di seluruh Indonesia, PDAM Kabupaten Sikka berada dalam kategori kurang sehat dengan total penilaian 2,67 yang meliputi penilaian aspek pelayanan 0,78 penilaian aspek operasional 0,56 dan penilaian aspek SDM 0,47 (Kementerian PURRR BPPSPAM, 2018).

Permasalahan kinerja organisasi pada PDAM Kabupaten Sikka tidak berdiri sendiri tetapi juga sangat ditentukan oleh kinerja sumber daya manusia (*human capitall*) sebagai bagian dalam sistem organisasi. Menurut Mangkunegara (2005:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Berdasarkan pengertian ini dan dikaitkan dengan kategori kurang sehat PDAM Kabupaten Sikka, maka dapat disimpulkan bahwa secara kualitas dan kuantitas kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sikka dalam melaksanakan tugasnya belum optimal.

Untuk mengatasi permasalahan yang ada, analisis terhadap kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sikka menjadi sangat penting atau dengan kata lain memiliki nilai yang strategis. Informasi mengenai kinerja pegawai sangat penting untuk diketahui, sehingga pengukuran kinerja pegawai hendaknya dapat diterjemahkan sebagai suatu kegiatan evaluasi untuk menilai atau melihat keberhasilan dan kegagalan sekaligus untuk mengetahui aspek-aspek yang mendasarinya. Pertanyaan yang sering muncul ketika sebuah organisasi menghadapi masalah kinerja karyawannya adalah: (1) "Apakah karyawan memiliki pengetahuan pekerjaan yang memadai?" dan (2) "Apakah karyawan memiliki sikap yang tepat untuk melakukan pekerjaan tersebut?" pertanyaan-pertanyaan ini perlu diketahui jawabannya. Untuk itu perlu dilakukan analisis yang akan menghasilkan informasi yang lengkap dan akurat mengenai kondisi kinerja karyawan.

Analisis kinerja karyawan merupakan analisis interpretasi keberhasilan dan kegagalan pencapaian kinerja dengan mempertimbangkan aspek pengetahuan dan sikap kerja pegawai dalam menjalankan pekerjaannya (Marwansyah, 2012:235). Kedua aspek ini merupakan komponen utama dari kompetensi karyawan. Mulyasa (2004:37) menyatakan kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Kompetensi digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan profesional yaitu kemampuan untuk menunjukkan pengetahuan dan konseptualisasi pada tingkat yang lebih tinggi. Kompetensi ini dapat diperoleh melalui pendidikan, pelatihan dan pengalaman lain sesuai tingkat kompetensinya.

Berdasarkan pendapat Mulyasa, kompetensi Karyawan PDAM Kabupaten Sikka, dapat dilihat dari pendidikan dan pelatihan (diklat) yang pernah diadakan:

Tabel 1. Upaya Peningkatan Kinerja SDM PDAM Kabupaten Sikka

No	Kategori Kinerja SDM	Standar Ideal	Nilai Kinerja SDM		
			2015	2016	2017
1	Rasio diklat pegawai / peningkatan kompetensi	≥ 80%	6.82	2.08	27.27
2	Biaya Diklat terhadap Biaya Pegawai	≥ 10%	0.40	0.10	0.47

Sumber: Buku Kinerja PDAM 2018 - Wilayah IV

Tabel 1. menunjukkan bahwa ratio pendidikan dan pelatihan pegawai PDAM Kabupaten Sikka dari tahun 2015 sampai tahun 2017 jauh di bawah standar rasio ideal ($\geq 80\%$) yang dipersyaratkan. Perkembangan rasio diklat pegawai ini berdampak pada tingkat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai PDAM Kabupaten Sikka. Di samping itu biaya diklat terhadap biaya pegawai berada di bawah rasio ideal ($\geq 10\%$). Perkembangan biaya diklat pegawai ini menunjukkan belum ada usaha-usaha yang signifikan dari Manajemen PDAM Kabupaten Sikka untuk meningkatkan kompetensi pegawainya.

Spencer dalam Abdullah (2014:50) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau kinerja prima atau superior di tempat kerja. Berdasarkan definisi dari Spencer, selanjutnya Abdullah (2014:50) menyatakan bahwa kompetensi itu mengandung hubungan kausal (*causal related*), kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang. Artinya jika seseorang mempunyai kompetensi yang tinggi maka ia akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (*sebagai akibat*).

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana gambaran kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Sikka?; (2) Langkah-langkah apa saja yang perlu dilakukan untuk memperbaiki kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sikka sesuai dengan posisi masing-masing indicator kompetensi?

Tujuan Penelitian

Sesuai dengan pokok masalah yang dirumuskan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah: (1) Untuk mengetahui gambaran kinerja karyawan pada PDAM Kabupaten Sikka; (2) Untuk mengetahui langkah-langkah yang harus dilakukan untuk memperbaiki kinerja karyawan PDAM Kabupaten Sikka sesuai dengan posisi masing-masing indikator kompetensi.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja adalah istilah yang populer di dalam manajemen, yang mana istilah kinerja didefinisikan dengan istilah hasil kerja, prestasi kerja dan *performance*. Dalam Kamus Bahasa Indonesia dikemukakan arti kinerja sebagai (1) sesuatu yang dicapai; (2) prestasi yang diperlihatkan; (3) kemampuan kerja. Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance* yang merupakan kata benda. Salah satu entri-nya adalah "*thing done*" (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Jadi arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Rahadi, 2010:1).

Whitmore (1997) dalam Uno dan Lamatenggo (2012:63) secara sederhana mengemukakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian ini menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minimum untuk berhasil. Oleh karena itu, Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggapnya representatif untuk menuntut tergambarnya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Menurutnya, kinerja yang nyata

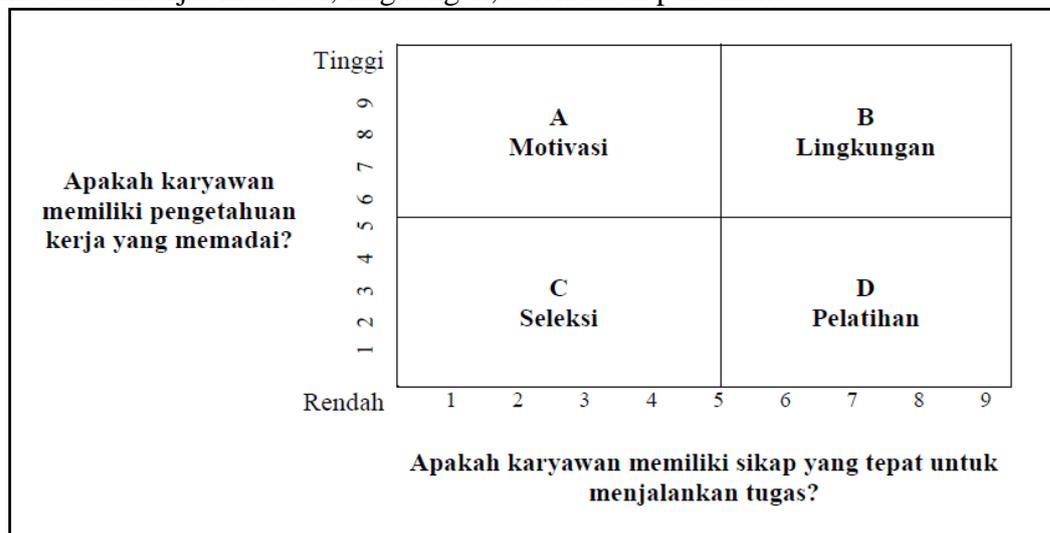
jauh melampaui apa yang diharapkan adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi dari orang itu sendiri, selalu standar-standar melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain. Dengan demikian, menurut Whitmore kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi atau apa yang diperlihatkan seseorang melalui ketrampilan yang nyata.

Indikator Kinerja

Menurut Benardin dan Russel (1993) dalam Isvandiari dan Susilo (2014:3) kinerja dapat diukur dengan: (1) *Quality* adalah sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan; (2) *Quantity* adalah jumlah kerja yang dilaksanakan oleh seseorang pegawai dalam suatu periode tertentu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya yang dapat dikerjakan; (3) *Time Lines* adalah sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi keluaran serta waktu yang tersedia untuk kegiatan yang lain; (4) *Cost Effectiveness* yaitu sejauh mana SDM, teknologi dan material dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit; (5) *Need For Supervision* yaitu sejauh mana seseorang bekerja melaksanakan suatu fungsi tanpa memerlukan pengawasan seseorang supervisi untuk mencegah tindakan yang tidak diinginkan; (6) *Interpersonal Import* merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Analisis Masalah Kinerja

Permasalahan kinerja yang dihadapi oleh sebuah organisasi memerlukan upaya perbaikan yang komperhensif. Marwansyah (2012:235) memperlihatkan sebuah kuadran yang dapat digunakan untuk menganalisis masalah kinerja. Analisis dilakukan dengan memeriksa dua aspek, yakni pengetahuan kerja dan sikap karyawan dalam menjalankan tugas. Kombinasi kedua aspek ini memunculkan empat kemungkinan masalah kinerja: motivasi, lingkungan, seleksi dan pelatihan.



Sumber: Marwansyah, (2012:235)

Gambar 1. Kuadran Analisis Kinerja

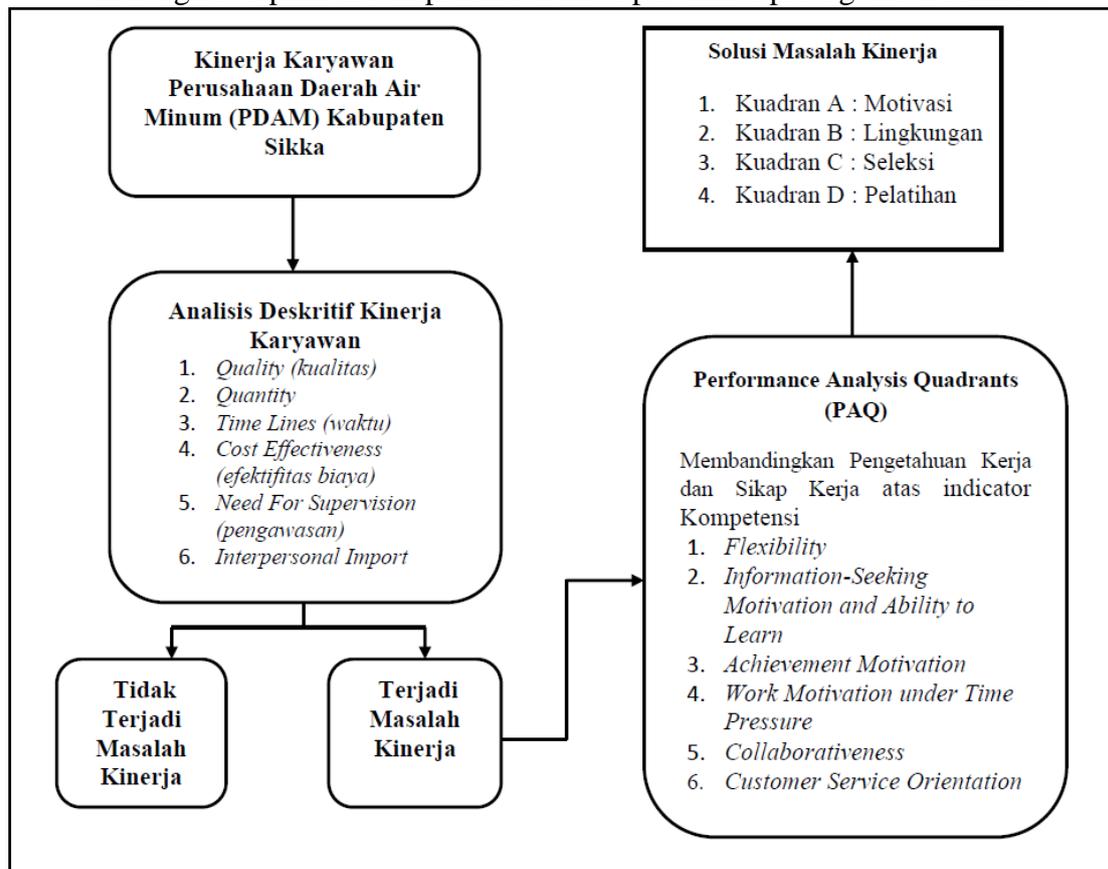
Menurut Marwansyah (2012:234) strategi yang dilakukan berkenaan dengan posisi masing-masing variabel pada keempat kuadran tersebut dapat dijelaskan antara lain:

1. Kuadran A (Motivasi). Jika karyawan memiliki pengetahuan yang memadai tentang pekerjaannya tetapi tidak punya sikap kerja yang tepat, ini bisa dikelompokkan sebagai masalah motivasi. Konsekuensi (imbalan) atas perilaku karyawan mungkin harus disesuaikan. Ini tidak selalu berarti buruk, karyawan mungkin tidak menyadari konsekuensi dari tindakan yang mereka lakukan.
2. Kuadran B (Sumber daya/Proses/Lingkungan). Bila karyawan memiliki pengetahuan dan sikap kerja yang positif, tetapi kinerjanya tidak memuaskan, masalahnya terletak di luar kendali karyawan, yakni kurangnya sumber daya atau waktu, tugas-tugas memerlukan perbaikan proses, tempat dan alat kerja tidak dirancang secara ergonomis dan berbagai faktor lainnya.
3. Kuadran C (Seleksi). Bila karyawan tidak punya pengetahuan dan sikap positif, karyawan ini boleh jadi tidak ditempatkan pada posisi atau jabatan yang sesuai. Ini bisa mengisyaratkan adanya masalah dalam seleksi atau promosi karyawan dan mengindikasikan pula perlu dipertimbangkannya mutasi atau pemberhentian.
4. Kuadran D (Pelatihan). Jika karyawan ingin berprestasi tetapi tidak memiliki pengetahuan atau keterampilan yang memadai, maka pelatihan tambahan adalah jawaban atas masalah seperti ini

Berdasarkan gambar di atas terdapat dua aspek, yakni pengetahuan kerja dan sikap karyawan yang selanjutnya digunakan untuk menganalisis masalah kinerja. Kedua aspek ini merupakan komponen utama dari kompetensi karyawan.

Kerangka Pemikiran

Kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2. Kerangka Berpikir

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan desain deskriptif dengan pendekatan kuantitatif yang dirancang untuk memecahkan masalah penelitian yang diajukan. Umar (2000:7) mengemukakan tujuan penelitian desain deskriptif bersifat paparan pada variabel-variabel yang diteliti, misalnya tentang siapa, yang mana, kapan, dan di mana, maupun ketergantungan variabel pada sub-sub variabelnya. Studi dengan desain deskriptif dapat dilakukan secara sederhana atau rumit dan dapat melibatkan data kuantitatif yang dilengkapi dengan data kualitatif. Dengan demikian, hasil penelitian dengan desain ini akan menghasilkan informasi yang komprehensif mengenai variabel yang diteliti.

Untuk itu, penelitian ini berupaya untuk memberikan deskripsi secara sistematis, faktual dan akurat mengenai kinerja kerja karyawan dan kompetensi karyawan (aspek pengetahuan dan sikap kerja) di PDAM Kabupaten Sikka.

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah pegawai tetap PDAM Kabupaten Sikka sebanyak 92 orang. Mengingat anggota populasi relatif kecil maka digunakan sampling jenuh yaitu semua anggota populasi dijadikan sampel. Dalam penelitian ini yang menjadi sampel adalah karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka sebanyak 92 orang yang terdiri 2 orang Kepala Bagian, 10 orang Kepala Seksi, 4 orang Kepala Unit Pelayanan Teknis (UPT) dan 76 orang Pelaksana.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Untuk memudahkan pengukuran suatu variabel penelitian maka operasionalisasi konsep variabel tersebut perlu digeneralisasi dan dirumuskan terlebih dahulu, sehingga baik buruknya pengukuran tersebut tergantung sepenuhnya pada baik tidaknya operasional yang disusun. Singarimbun dan Effendi (2004:23), menyatakan bahwa dengan membaca definisi operasional dalam suatu penelitian, seorang peneliti akan mengetahui baik buruknya pengukuran tersebut.

Agar tidak menimbulkan penafsiran berbeda, maka variabel dalam penelitian ini dioperasionalkan sebagai berikut:

1. Kinerja kerja karyawan adalah hasil kerja karyawan PDAM Kabupaten Sikka berdasarkan tugas kerja yang telah ditentukan dan merupakan fungsi dari kapasitas untuk berkinerja, kesempatan untuk berkinerja, dan kemauan untuk berkinerja.
2. Kompetensi adalah kemampuan kerja baik dari pimpinan maupun PDAM Kabupaten Sikka yang ditentukan oleh pengetahuannya atas pekerjaan serta ditunjang oleh sikap kerja sehingga memungkinkan pimpinan maupun karyawan tersebut menghasilkan kinerja superior atas tugas atau jabatan tertentu.

Instrumen Penelitian

Berdasarkan definisi operasional, maka indikator variabel kinerja adalah sebagai berikut:

Tabel 2. Indikator Variabel Kinerja Karyawan

Indikator	Ukuran	Skala
1. <i>Quality</i>	Memenuhi standar kualitas	Likert
2. <i>Quantity</i>	Memenuhi standar kuantitas	Likert
3. <i>Time</i>	Memenuhi standar waktu	Likert
4. <i>Cost Effectiveness</i>	Menggunakan anggaran secara efektif	Likert
5. <i>Need For Supervision</i>	Bekerja dengan baik tanpa pengawasan	Likert
6. <i>Interpersonal Import</i>	Harga diri, nama baik, dan kerja sama	Likert

Sumber: Benardin dan Russel (1993) dalam Isvandiari dan Susilo (2014:3)

Berdasarkan definisi operasional, maka Indikator dan Ukuran Indikator Variabel Kompetensi Pimpinan (Kepala Bagian, Kepala Seksi dan Kepala Unit Pelayanan Teknis) maupun karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka adalah sebagai berikut :

1. Kompetensi untuk level pimpinan (Kepala Bagian, Kepala Seksi dan Kepala Unit Pelayanan Teknis)

Tabel 3. Indikator Kopetensi Level Pimpinan

No	Indikator	Ukuran	Skala
1	<i>Flexibility</i> (fleksibilitas)	1) Kemampuan untuk melakukan perubahan Sesuai Strategi Organisasi.	Likert
2	<i>Change Implementation</i> (implementasi perubahan)	2) Kemampuan untuk mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan	Likert
3	<i>Enetrpreneurial Innovation</i> (inovasi kewirausahaan)	3) memunculkan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien.	Likert
4	<i>Interpersonal Understanding</i> (memahami hubungan antara manusia)	4) Kemampuan memahami dan menilai masukan orang lain yang berbeda.	Likert
		5) Kemampuan dalam memahami hubungan antar pribadi	Likert
5	<i>Empowering</i> (memberdayakan)	6) Secara partisipatif mengumpulkan gagasan bawahan,	Likert
		7) mendorong pengembangan pekerja	Likert
		8) mendelegasikan tanggung jawab penting	Likert
		9) Memberikan umpan balik	Likert
		10) Membimbing atau mengarahkan bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.	
6	<i>Team Facilitation</i> (memfasilitasi tim)	11) Keterampilan proses kelompok yang untuk mendapatkan kelompok orang yang berbeda bekerja bersama secara efektif	Likert
7	<i>Portability</i> (kemudahan menyesuaikan)	12) Kemampuan untuk menyesuaikan dengan cepat dan berfungsi secara efektif di setiap lingkungan baru.	Likert

Sumber: Spencer dan Spencer (1993:343) dalam Wibowo (2014:280)

2. Kompetensi untuk karyawan

Tabel 4. Indikator Variabel Kopetensi Karyawan

No	Indikator	Ukuran	Skala
1	<i>Flexibility</i> (fleksibilitas)	1) Kecendrungan untuk melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan	Likert
2	<i>Information-Seeking Motivation and Ability to Learn</i> (motivasi mencari informasi dan kemampuan belajar)	2) Antusiasme untuk mencari peluang belajar teknologi baru	Likert
		3) Keterampilan dalam hubungan antar pribadi	Likert
3	<i>Achievement Motivation</i> (motivasi berprestasi)	4) Dorongan untuk inovasi	Likert
		5) Perbaikan terus menerus dalam kualitas dan produktivitas yang diperlukan	Likert
4	<i>Work Motivation under Time Pressure</i> (motivasi kerja dalam tekanan waktu)	6) Kemampuan bekerja dalam tekanan waktu yang lebih pendek.	Likert
5	<i>Collaborativeness</i> (kesediaan bekerja sama)	7) Kemampuan untuk bekerja secara kooperatif dalam kelompok dengan rekan kerja yang berbeda	Likert
6	<i>Customer Service Orientation</i> (orientasi pada pelayanan pelanggan)	8) Keinginan membantu orang lain	Likert
		9) Pemahaman tentang hubungan antar pribadi	Likert
		10) Mendengarkan kebutuhan pelanggan dan tahapan	Likert

	emosi	
--	-------	--

Sumber: Spencer dan Spencer (1993:343) dalam Wibowo (2014:280)

Indikator-indikator di atas selanjutnya digunakan sebagai instrumen pengumpulan data. Pengumpulan data dilakukan dengan memberikan kuisioner secara personal. Metode ini memberikan tanggapan atas pernyataan kuisioner.

Analisis Deskriptif

Untuk menggambarkan kinerja karyawan, kemampuan kerja karyawan dan sikap kerja karyawan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka maka teknik analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Menurut Narimawati (2007:45) untuk menjawab deskripsi tentang variabel penelitian ini, digunakan rumus sebagai berikut :

$$\text{Skor Total} = \frac{\text{Skor Aktual}}{\text{Skor Ideal}} \times 100\%$$

Skor Aktual adalah jawaban seluruh responden atas kuesioner yang telah diajukan. Skor ideal adalah skor atau bobot tertinggi atau semua responden diasumsikan memilih jawaban dengan skor tertinggi. Untuk mengkategorikan nilai skor total dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Kriteria Presentase Tanggapan Responden

No	% Jumlah Skor	Kategori Skor
1	20.00% – 36.00%	Tidak Baik
2	36.01% – 52.00%	Kurang Baik
3	52.01% – 68.00%	Cukup Baik
4	68.01% – 84.00%	Baik
5	84.01% – 100%	Sangat Baik

Berdasarkan kriteria persentase tanggapan responden, masalah dari penelitian ini dapat diukur dari keseluruhan persentase (100%) dikurangi dengan persentase tanggapan responden. Hasil dari pengurangan tersebut adalah persentase kesenjangan (gap) yang menjadi masalah yang akan diteliti.

Analisis Kuadran

Untuk mengetahui faktor apa saja yang perlu dipertimbangkan untuk memperbaiki kinerja pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kabupaten Sikka maka digambarkan ke dalam diagram kartesius dengan mempertimbangkan dua aspek, yakni pengetahuan kerja dan sikap karyawan dalam menjalankan tugas. Diagram kartesius ditandai dengan sumbu absis (X) yaitu sikap kerja karyawan dan sumbu ordinat (Y) adalah tingkat kemampuan kerja karyawan.

Langkah pertama menghitung pengetahuan kerja dan sikap kerja setiap atribut. Menurut Supranto (2001) dalam Oktaviani dan Suryana (2006:45) adalah sebagai berikut :

$$\bar{X}_i = \frac{\sum_{i=1}^k X_i}{n} \quad \bar{Y}_i = \frac{\sum_{i=1}^k Y_i}{n}$$

Dimana : \bar{X}_i = Bobot rata-rata tingkat penilaian sikap kerja atribut ke i

\bar{Y}_i = Bobot rata-rata tingkat kemampuan kerja atribut ke i

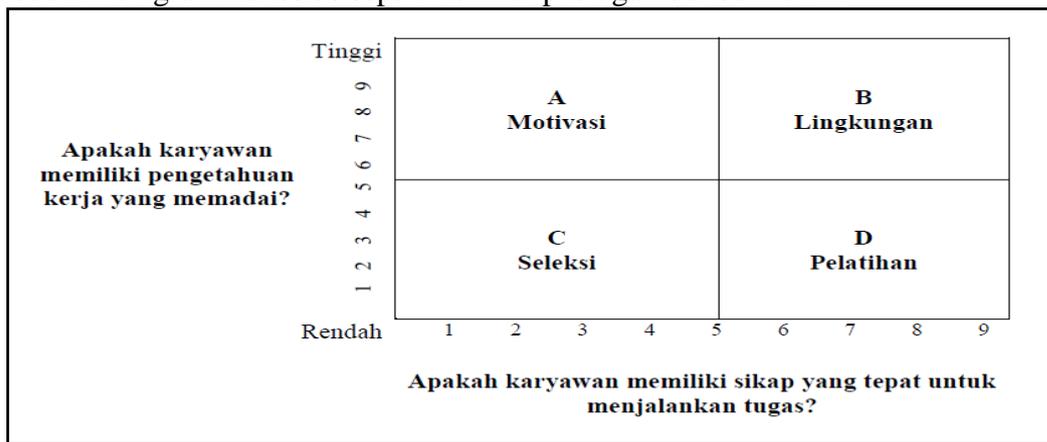
N = Jumlah responden

Langkah berikutnya adalah menghitung tingkat sikap kerja dan pengetahuan kerja keseluruhan atribut.

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{X}_i}{n} \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^k \bar{Y}_i}{n}$$

Dimana : \bar{X} = Nilai rata-rata tingkat penilaian sikap kerja atribut.
 \bar{Y} = Nilai rata-rata tingkat pengetahuan kerja atribut.
n = Jumlah atribut.

Selanjutnya rata-rata hasil penilaian keseluruhan kemudian digambarkan kedalam diagram kartesius seperti terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3. Kuadran Pengetahuan Kerja dan Sikap Kerja

Menurut Marwansyah (2012:234) strategi yang dilakukan berkenaan dengan posisi masing-masing variabel pada keempat kuadran tersebut dapat dijelaskan antara lain:

1. Kuadran A (Motivasi). Jika karyawan memiliki pengetahuan yang memadai tentang pekerjaannya tetapi tidak punya sikap kerja yang tepat, ini bisa dikelompokan sebagai masalah motivasi. Konsekuensi (imbalan) atas perilaku karyawan mungkin harus disesuaikan. Ini tidak selalu berarti buruk, karyawan mungkin tidak menyadari konsekuensi dari tindakan yang mereka lakukan.
2. Kuadran B (Sumber daya/Proses/Lingkungan). Bila karyawan memiliki pengetahuan dan sikap kerja yang positif, tetapi kinerjanya tidak memuaskan, masalahnya terletak di luar kendali karyawan, yakni kurangnya sumber daya atau waktu, tugas-tugas memerlukan perbaikan proses, tempat dan alat kerja tidak dirancang secara ergonomis dan berbagai faktor lainnya.
3. Kuadran C (Seleksi). Bila karyawan tidak punya pengetahuan dan sikap positif, karyawan ini boleh jadi tidak ditempatkan pada posisi atau jabatan yang sesuai. Ini bisa mengisyaratkan adanya masalah dalam seleksi atau promosi karyawan dan mengindikasikan pula perlu dipertimbangkannya mutasi atau pemberhentian.
4. Kuadran D (Pelatihan). Jika karyawan ingin berprestasi tetapi tidak memiliki pengetahuan dan sikap yang memadai, maka perlu diberikan pelatihan tambahan.

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Sebagaimana diuraikan sebelumnya bahwa tujuan analisis data secara deskriptif adalah untuk menggambarkan bagaimana tanggapan responden untuk masing-masing

indikator maupun secara total untuk variabel tersebut. Analisis deskriptif dilakukan dengan angka persentase Skor Aktual yaitu untuk mengetahui persepsi umum responden mengenai sebuah variabel yang diteliti.

Kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan PDAM Kabupaten Sikka berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan dan merupakan fungsi dari kapasitas untuk berkinerja, kesempatan untuk berkinerja dan kemauan untuk berkinerja. Tanggapan responden terhadap variabel kinerja karyawan dapat dirangkum dalam tabel berikut:

Tabel 6. Deskripsi Variabel Kinerja Karyawan

No.	Pernyataan	Skor Total (%)	Kriteria
1	Hasil pekerjaan Karyawan sudah memenuhi standar kualitas yang ditentukan.	79.08	Baik
2	Hasil pekerjaan Karyawan sudah memenuhi standar kuantitas yang ditentukan	74.73	Baik
3	Hasil pekerjaan Karyawan sudah memenuhi standar waktu yang ditentukan.	76.90	Baik
4	Karyawan selalu menggunakan anggaran secara efektif.	72.83	Baik
5	Karyawan selalu melakukan pekerjaan dengan baik, meskipun tanpa pengawasan.	75.82	Baik
6	Karyawan selalu memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja.	80.71	Baik
% Skor Total variabel & Katagori Variabel		76.68	Baik

Dari hasil analisis deskriptif pada Tabel 6. diketahui bahwa persentase skor total untuk variabel kinerja karyawan adalah 76.88%. Berdasarkan kategori nilai skor total dapat disimpulkan bahwa variabel Kinerja Karyawan termasuk dalam kategori baik.

Performance Analysis Quadrant (PAQ) Karyawan

Analisis ini dilakukan dengan pemetaan indikator-indikator kompetensi khusus untuk karyawan kedalam diagram kartesius yang mempertimbangan dua aspek, yakni pengetahuan kerja dan sikap kerja karyawan dalam menjalankan tugas. Diagram kartesius ditandai dengan sumbu absis (X) adalah sikap kerja karyawan dan sumbu ordinat (Y) adalah pengetahuan kerja karyawan. Selanjutnya nilai rata-rata pengetahuan kerja karyawan dan nilai rata-rata sikap kerja karyawan dianalisis secara bersamaan menggunakan Diagram Kartesius. Dengan melakukan analisis secara bersamaan dapat diketahui tinggi atau rendahnya atribut kompetensi dari sudut pandang responden. Analisis secara bersama akan menentukan posisi kuadran dari setiap atribut seperti terlihat pada tabel berikut:

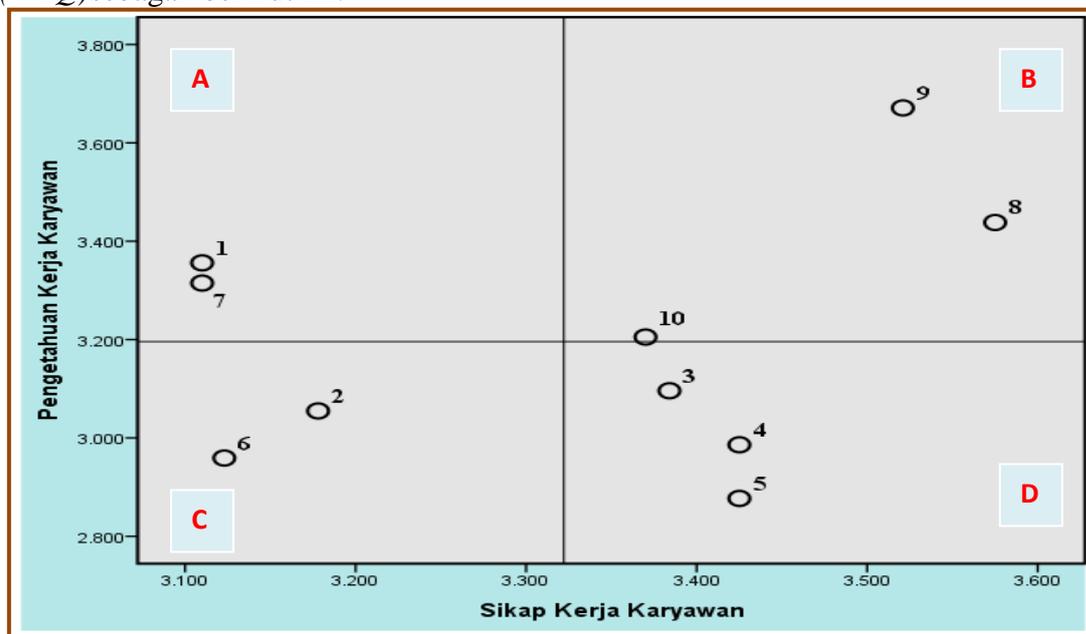
Tabel 7. Posisi Kuadran Masing-Masing Atribut Kompetensi Karyawan

No	Atribut Kompetensi	Aspek Pengetahuan Kerja	Aspek Sikap Kerja	Posisi Kuadran
1	Melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan	3.356	3.110	A
2	Mencari peluang belajar teknologi baru atau metode kerja baru.	3.055	3.178	C
3	Mempelajari keterampilan baru dari rekan kerja.	3.096	3.384	D
4	Melakukan inovasi dalam bidang pekerjaan.	2.986	3.425	D

No	Atribut Kompetensi	Aspek Pengetahuan Kerja	Aspek Sikap Kerja	Posisi Kuadran
5	Melakuakn perbaikan secara terus menerus dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pekerjaan.	2.877	3.425	D
6	Bekerja dalam tekanan waktu yang lebih pendek.	2.959	3.123	C
7	Bekerja secara kooperatif dalam kelompok dengan rekan kerja yang berbeda	3.315	3.110	A
8	Memahami keinginan pelanggan dan bersedia untuk membantunya.	3.438	3.575	B
9	Membangun hubungan yang baik dengan pelanggan.	3.671	3.521	B
10	Mendengarkan keluhan pelanggan dengan sabar (tanpa emosi)	3.205	3.370	B
Jumlah Nilai		31.959	33.219	
Nilai Rata-Rata		3.196	3.322	
Keterangan :				
		Dipersepsikan Tinggi		
		Dipersepsikan rendah		

Dengan demikian akan ada empat kemungkinan yang diperoleh yaitu, kemungkinan pertama, pengetahuan kerja karyawan tinggi sedangkan sikap kerjanya rendah. Kemungkinan kedua, pengetahuan kerja karyawan dan sikap kerjanya tinggi. Kemungkinan ketiga, pengetahuan kerja karyawan dan sikap kerjanya rendah. Kemungkinan keempat, pengetahuan kerja karyawan rendah namun sikap kerjanya tinggi.

Berdasarkan tabel 7. selanjutnya dibuat peta *Performance Analysis Quadrant (PAQ)* sebagai berikut ini:



Gambar 4. Performance Analysis Quadrant (PAQ)

Performance Analysis Quadrant (PAQ) bertujuan untuk menentukan strategi apa saja yang perlu dilakukan untuk diperbaiki berkaitan dengan posisi masing-masing

atribut. Strategi yang tepat tentunya dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Strategi Memperbaiki Kinerja Karyawan

Menurut Marwansyah (2012: 234) strategi yang dilakukan berkenaan dengan posisi masing-masing indikator variabel kompetensi pada keempat kuadran tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kuadran A (Motivasi)

Jika karyawan memiliki pengetahuan kerja yang memadai tentang pekerjaannya tetapi tidak punya sikap kerja yang tepat, ini bisa dikelompokkan sebagai masalah motivasi. Konsekuensi (imbalan) atas perilaku karyawan mungkin harus disesuaikan. Ini tidak selalu berarti buruk, karyawan mungkin tidak menyadari konsekuensi dari tindakan yang mereka lakukan. Atribut- atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini adalah sebagai berikut:

- a. Melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan;
- b. Bekerja secara kooperatif dalam kelompok dengan rekan kerja yang berbeda.

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu diperbaiki terutama aspek sikap kerjanya. Perbaikan sikap kerja Karyawan dapat dilakukan melalui pemberian motivasi.

2. Kuadran B (Sumber daya/Proses/Lingkungan)

Bila karyawan memiliki pengetahuan kerja dan sikap kerja yang positif, tetapi kinerjanya tidak memuaskan, masalahnya terletak di luar kendali karyawan, yakni kurangnya sumber daya atau waktu, tugas-tugas memerlukan perbaikan proses, tempat dan alat kerja tidak dirancang secara ergonomis dan berbagai faktor lainnya. Atribut-atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran B adalah sebagai berikut:

- a. Memahami keinginan pelanggan dan bersedia untuk membantunya;
- b. Membangun hubungan yang baik dengan pelanggan;
- c. Mendengarkan keluhan pelanggan dengan sabar (tanpa emosi).

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini ditinjau dari aspek pengetahuan kerja dan sikap kerja sudah memadai tetapi kinerjanya tidak memuaskan, maka masalahnya mungkin di luar kendali karyawan, yaitu kurangnya sumber daya atau waktu, tugas membutuhkan perbaikan proses, stasiun kerja tidak dirancang secara ergonomis, dll.

3. Kuadran C (Seleksi)

Bila karyawan tidak punya pengetahuan kerja dan sikap positif, karyawan ini boleh jadi tidak ditempatkan pada posisi atau jabatan yang sesuai. Ini bisa mengisyaratkan adanya masalah dalam seleksi atau promosi karyawan dan mengindikasikan pula perlu dipertimbangkannya mutasi atau pemberhentian. Atribut-atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran C adalah sebagai berikut:

- a. Mencari peluang belajar teknologi baru atau metode kerja baru;
- b. Bekerja dalam tekanan waktu yang lebih pendek.

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu diperbaiki terutama aspek pengetahuan kerjanya. Perbaikan pengetahuan kerja Karyawan dapat dilakukan melalui proses seleksi.

4. Kuadran D (Pelatihan)

Jika karyawan ingin berprestasi tetapi tidak memiliki pengetahuan kerja atau keterampilan yang memadai, maka pelatihan tambahan adalah jawaban atas

masalah seperti ini. Atribut- Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini adalah sebagai berikut:

- a. Mempelajari keterampilan baru dari rekan kerja;
- b. Melakukan inovasi dalam bidang pekerjaan;
- c. Melakukan perbaikan secara terus menerus dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pekerjaan.

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu diperbaiki terutama aspek pengetahuan kerja dan sikap kerja karyawan. Perbaikan kedua aspek kompetensi ini dapat dilakukan melalui proses pelatihan.

Performance Analysis Quadrant (PAQ) Level Pimpinan

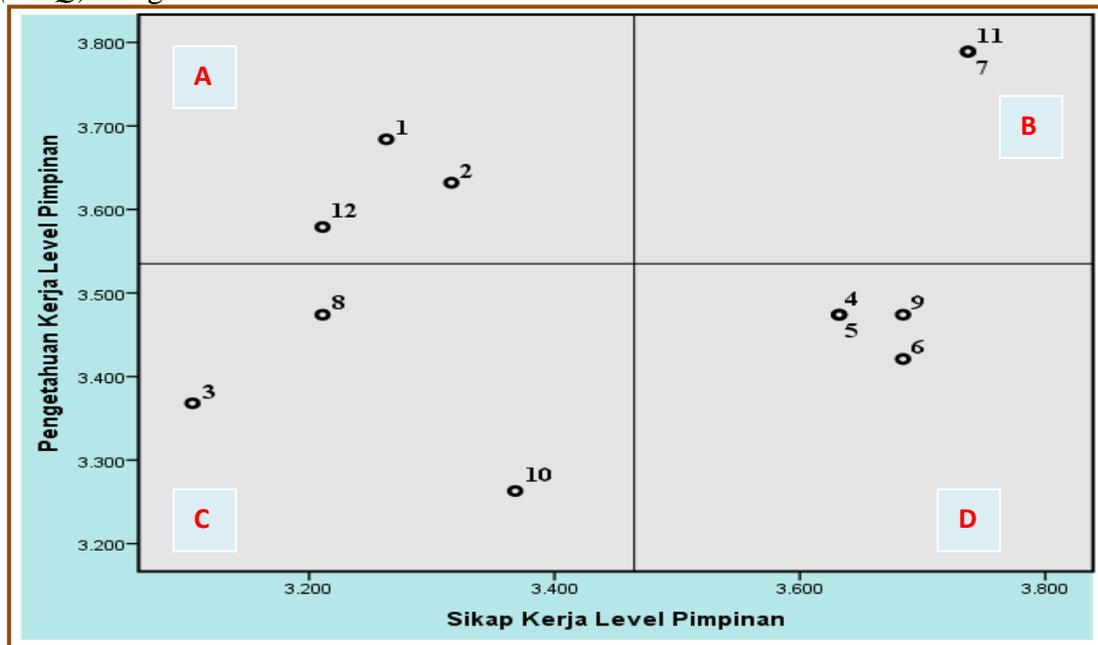
Analisis ini dilakukan dengan pemetaan indikator-indikator kompetensi khusus untuk level pimpinan ke dalam diagram kartesius yang mempertimbangan dua aspek, yakni pengetahuan kerja dan sikap kerja level pimpinan dalam menjalankan tugas. Diagram kartesius ditandai dengan sumbu absis (X) adalah sikap kerja level pimpinan dan sumbu ordinat (Y) adalah pengetahuan kerja level pimpinan. Selanjutnya nilai rata-rata pengetahuan kerja level pimpinan dan nilai rata-rata sikap kerja level pimpinan dianalisis secara bersamaan menggunakan diagram kartesius. Dengan melakukan analisis secara bersamaan dapat diketahui tinggi atau rendahnya atribut kompetensi dari sudut pandang responden. Analisis secara bersama akan menentukan posisi kuadran dari setiap atribut seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 8. Posisi Kuadran Masing-Masing Atribut Kompetensi Level Pimpinan

No	Atribut Kompetensi	Aspek Pengetahuan Kerja	Aspek Sikap Kerja	Posisi Kuadran
1	Melakukan perubahan sesuai dengan strategi organisasi.	3,684	3,263	A
2	Mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan	3,632	3,316	A
3	Memunculkan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien.	3,368	3,105	C
4	Memahami dan menilai masukan orang lain yang berbeda.	3,474	3,632	D
5	Memahami hubungan antar pribadi	3,474	3,632	D
6	Mengumpulkan gagasan bawahan secara partisipatif	3,421	3,684	D
7	Mendorong pengembangan pekerjaan dari bawahan	3,789	3,737	B
8	Mendelegasikan tanggung jawab penting kepada bawahan yang paling tepat.	3,474	3,211	C
9	Memberikan umpan balik atas prestasi kerja bawahan.	3,474	3,684	D
10	Membimbing dan mengarahkan bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.	3,263	3,368	C
11	Mengembangkan tim kerja yang solid dan dapat bekerja sama secara efektif.	3,789	3,737	B
12	Menyesuaikan diri dengan cepat dan berfungsi secara efektif jika dimutasi kebagian lain.	3,579	3,211	A
Jumlah Nilai		42,421	41,579	
Nilai Rata-Rata		3,535	3,465	

Dengan demikian akan ada empat kemungkinan yang diperoleh yaitu, kemungkinan pertama, pengetahuan kerja level pimpinan tinggi, sedangkan sikap kerjanya rendah. Kemungkinan kedua, pengetahuan kerja level pimpinan dan sikap kerjanya tinggi. Kemungkinan ketiga, pengetahuan kerja level pimpinan dan sikap kerjanya rendah. Kemungkinan keempat, pengetahuan kerja level pimpinan rendah namun sikap kerjanya tinggi.

Berdasarkan tabel 8. selanjutnya dibuat peta *Performance Analysis Quadrant* (PAQ) sebagai berikut ini:



Gambar 5. Performance Analysis Quadrant (PAQ)

Performance Analysis Quadrant (PAQ) bertujuan untuk menentukan strategi apa saja yang perlu dilakukan untuk diperbaiki berkaitan dengan posisi masing-masing atribut. Strategi yang tepat tentunya dapat membantu organisasi untuk meningkatkan kinerja Level Pimpinannya.

Strategi Memperbaiki Kinerja Level Pimpinan

Menurut Marwansyah (2012: 234) strategi yang dilakukan berkenaan dengan posisi masing-masing indikator variabel kompetensi pada keempat kuadran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kuadran A (Motivasi)

Jika level pimpinan memiliki pengetahuan kerja yang memadai tentang pekerjaannya tetapi tidak punya sikap kerja yang tepat, ini bisa dikelompokkan sebagai masalah motivasi. Konsekuensi (imbalan) atas perilaku level pimpinan mungkin harus disesuaikan. Ini tidak selalu berarti buruk, level pimpinan mungkin tidak menyadari konsekuensi dari tindakan yang mereka lakukan. Atribut-atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran A adalah sebagai berikut:

- a. Melakukan perubahan sesuai dengan strategi organisasi;
- b. Mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan;
- c. Menyesuaikan diri dengan cepat dan berfungsi secara efektif jika dimutasi kebagian lain.

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu diperbaiki terutama aspek sikap kerjanya. Perbaikan sikap kerja level pimpinan dapat dilakukan melalui pemberian motivasi.

2. Kuadran B (Sumber daya/Proses/Lingkungan)

Bila level pimpinan memiliki pengetahuan kerja dan sikap kerja yang positif, tetapi kinerjanya tidak memuaskan, masalahnya terletak di luar kendali level pimpinan,

yakni kurangnya sumber daya atau waktu, tugas-tugas memerlukan perbaikan proses, tempat dan alat kerja tidak dirancang secara ergonomis dan berbagai faktor lainnya. Atribut-atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran B adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong pengembangan pekerjaan dari bawahan;
- b. Mengembangkan tim kerja yang solid dan dapat bekerja sama secara efektif.

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini ditinjau dari aspek pengetahuan kerja dan sikap kerja sudah memadai tetapi kinerjanya tidak memuaskan, maka masalahnya mungkin di luar kendali level pimpinan, yaitu kurangnya sumber daya atau waktu, tugas membutuhkan perbaikan proses, stasiun kerja tidak dirancang secara ergonomis, dll.

3. Kuadran C (Seleksi)

Bila level pimpinan tidak punya pengetahuan kerja dan sikap positif, level pimpinan ini boleh jadi tidak ditempatkan pada posisi atau jabatan yang sesuai. Ini bisa mengisyaratkan adanya masalah dalam seleksi atau promosi level pimpinan dan mengindikasikan pula perlu dipertimbangkannya mutasi atau pemberhentian. Atribut-atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran C adalah sebagai berikut:

- a. Memunculkan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien;
- b. Mendelegasikan tanggung jawab penting kepada bawahan yang paling tepat;
- c. Membimbing dan mengarahkan bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu diperbaiki terutama aspek pengetahuan kerjanya. Perbaikan pengetahuan kerja level pimpinan dapat dilakukan melalui proses seleksi.

4. Kuadran D (Pelatihan)

Jika level pimpinan ingin berprestasi tetapi tidak memiliki pengetahuan kerja atau keterampilan yang memadai, maka pelatihan tambahan adalah jawaban atas masalah seperti ini. Atribut-atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran D adalah sebagai berikut:

- a. Memahami dan menilai masukan orang lain yang berbeda;
- b. Memahami hubungan antar pribadi;
- c. Mengumpulkan gagasan bawahan secara partisipatif;
- d. Memberikan umpan balik atas prestasi kerja bawahan.

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu diperbaiki terutama aspek pengetahuan kerja dan sikap kerja level pimpinan. Perbaikan keempat aspek kompetensi ini dapat dilakukan melalui proses pelatihan.

Pembahasan

Deskriptif Variabel Kinerja Karyawan

Hasil analisis secara deskriptif menunjukkan bahwa total nilai variabel kinerja karyawan dan level pimpinan sebesar 76.68% sehingga dikategorikan baik, hal ini terlihat dari persentase skor aktual jawaban responden untuk masing-masing item pernyataan berada pada kategori baik. Dengan demikian persentase kesenjangan (gap) yang menjadi masalah kinerja kerja adalah sebesar 23.32% (100% - 76.68%). Persentase Kesenjangan (gap) ini harus segera dilakukan perbaikan dengan strategi yang tepat.

Hasil analisis deskriptif ini sejalan dengan kondisi yang terjadi di mana telah terjadi kondisi sebagai berikut: (1) ada beberapa karyawan yang tidak dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu; dan (2) ada beberapa karyawan yang tidak dapat menyesuaikan volume kerja dengan biaya yang dianggarkan.

Berdasarkan analisis deskriptif ini, PDAM Kabupaten Sikka perlu meningkatkan kinerja karyawannya dan level pimpinan sehingga kinerja organisasi dapat meningkat. Dengan meningkatnya kinerja organisasi maka tujuan PDAM Kabupaten Sikka dapat terpenuhi. Hal ini sesuai dengan pendapat Simanjuntak (2011:2) yang menyatakan bahwa kinerja suatu perusahaan atau organisasi adalah akumulasi kinerja semua individu yang bekerja di dalamnya. Dengan kata lain, upaya peningkatan kinerja organisasi adalah melalui peningkatan kinerja masing-masing individu.

Pembahasan *Performance Analysis Quadrant (PAQ)*

Performance Analysis Quadrant (PAQ) adalah alat untuk membantu identifikasi. Dengan mengajukan dua pertanyaan, "Apakah karyawan dan level pimpinan memiliki pengetahuan pekerjaan yang memadai?" dan "Apakah karyawan dan level pimpinan memiliki sikap (keinginan) yang tepat untuk melakukan pekerjaan itu?" jawaban dari karyawan dan level pimpinan akan memetakan atribut kompetensi kedalam 4 kuadran yang selanjutnya akan memudahkan PDAM Kabupaten Sikka untuk menentukan strategi yang tepat dalam peningkatan kinerja karyawan dan level pimpinan. Pembahasan dari ke empat kuadran adalah sebagai berikut:

1. Kuadran A

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu diperbaiki terutama aspek sikap kerjanya. Perbaikan sikap kerja karyawan dan level pimpinan dapat dilakukan melalui pemberian motivasi. PDAM Kabupaten Sikka perlu melakukan pemberian motivasi untuk mengatasi permasalahan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat McClelland yang dikutip oleh Hasibuan (2007:162) yang menyatakan bahwa: motivasi akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreativitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai kinerja kerja yang maksimal.

2. Kuadran B

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini pada umumnya sudah memadai karena karyawan maupun level pimpinan sudah memiliki pengetahuan kerja dan sikap kerja yang positif atas atribut tersebut. Dengan demikian atribut dari aspek sikap kerja dan aspek pengetahuan kerja yang membentuk kompetensi karyawan dan level pimpinan pada kuadran B tidak perlu diperbaiki karena masalahnya di luar kendali karyawan dan level pimpinan. Atribut-atribut kompetensi pada kuadran B merupakan keunggulan dari karyawan dan level pimpinan PDAM Kabupaten Sikka. Atribut-atribut tersebut perlu dipertahankan dan akan menjadi lebih efektif ketika dipadukan dengan perbaikan lingkungan kerja. Dengan demikian atribut kompetensi yang berada pada kuadran B akan menjadi sangat efektif dalam mengatasi permasalahan kinerja jika PDAM Kabupaten Sikka melakukan perbaikan lingkungan kerja. Perbaikan lingkungan kerja pada PDAM Kabupaten Sikka dapat mempengaruhi kinerja karyawannya, hal ini sesuai pendapat Soetjipto (2008:87) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja adalah segala suatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan.

3. Kuadran C

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu dilakukan perbaikan atas kedua aspek yang membentuk kompetensi karyawan dan level pimpinan yaitu aspek sikap kerjanya dan aspek pengetahuan kerja. Perbaikan sikap kerja dan pengetahuan kerja karyawan dapat dilakukan melalui perbaikan proses seleksi karyawan dan level pimpinan. PDAM Kabupaten Sikka perlu melakukan perbaikan proses seleksi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan pendapat Samsudin (2005:92) yang menyatakan bahwa seleksi dimaksudkan untuk pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan.

4. Kuadran D

Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu diperbaiki terutama aspek pengetahuan kerja. Perbaikan pengetahuan kerja karyawan dan level pimpinan dapat dilakukan melalui proses pelatihan. PDAM Kabupaten Sikka perlu melakukan proses pelatihan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan level pimpinan. Hal ini sesuai dengan pendapat Simamora (2004:273) yang mengutarakan bahwa pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja.

PENUTUP

Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dibahas maka kesimpulan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis deskriptif dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja pegawai dan level pimpinan dikategorikan baik (76.88%), dengan demikian masalah kinerja kerja yang dinyatakan dalam persentase kesenjangan (*gap*) adalah sebesar 23,12%. Untuk memperkecil persentase kesenjangan (*gap*) kinerja pegawai di PDAM Kabupaten Sikka dapat dilakukan melalui motivasi, lingkungan, seleksi dan pelatihan dengan memperhatikan aspek pengetahuan kerja dan sikap kerja.
2. Berdasarkan *Performance Analysis Quadrant (PAQ)* terdapat dua atribut kompetensi karyawan dan tiga atribut kompetensi level pimpinan yang termasuk dalam Kuadran A. Atribut tersebut berada dalam kuadran ini dikarenakan karyawan maupun level pimpinan memiliki pengetahuan kerja yang memadai tetapi tidak punya sikap kerja yang tepat. Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu diperbaiki terutama aspek sikap kerjanya sehingga dapat mengatasi permasalahan kinerja. Perbaikan sikap kerja dapat dilakukan melalui pemberian motivasi. Atribut kompetensi karyawan yang perlu diperbaiki dengan pemberian motivasi adalah: (1) melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan; (2) bekerja secara kooperatif dalam kelompok dengan rekan kerja yang berbeda. Selanjutnya atribut kompetensi level pimpinan yang perlu diperbaiki dengan pemberian motivasi adalah: (1) melakukan perubahan sesuai dengan strategi organisasi; (2) mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan; (3) menyesuaikan diri dengan cepat dan berfungsi secara efektif jika dimutasi kebagian lain.
3. Berdasarkan *Performance Analysis Quadrant (PAQ)* terdapat 15 atribut kompetensi karyawan dan 3 atribut kompetensi level pimpinan yang termasuk dalam

kuadaran B. Atribut tersebut berada dalam kuadran ini dikarenakan pegawai maupun level pimpinan memiliki pengetahuan kerja dan sikap kerja yang positif. Atribut kompetensi karyawan yang berada dalam kuadran B adalah: (1) memahami keinginan pelanggan dan bersedia untuk membantunya. (2) membangun hubungan yang baik dengan pelanggan. (3) mendengarkan keluhan pelanggan dengan sabar (tanpa emosi). Selanjutnya atribut kompetensi level pimpinan yang berada dalam kuadran B adalah: (1) mendorong pengembangan pekerjaan dari bawahan (2) mengembangkan tim kerja yang solid dan dapat bekerja sama secara efektif. Atribut-atribut kompetensi yang berada pada kuadran B merupakan keunggulan dari PDAM Kabupaten Sikka sehingga perlu dipertahankan. Atribut kompetensi ini akan menjadi sangat efektif dalam mengatasi permasalahan kinerja jika PDAM Kabupaten Sikka melakukan perbaikan lingkungan kerja.

4. Berdasarkan *Performance Analysis Quadrant (PAQ)* terdapat 12 atribut kompetensi karyawan dan 3 atribut kompetensi level pimpinan yang termasuk dalam Kuadaran C. Atribut tersebut berada dalam kuadran ini dikarenakan karyawan maupun level pimpinan tidak memiliki pengetahuan kerja dan sikap kerja yang positif. Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu diperbaiki sehingga kinerja kerja dapat ditingkatkan. Perbaikan pengetahuan kerja dan sikap kerja dapat dilakukan melalui proses seleksi. PDAM Kabupaten Sikka perlu melakukan proses seleksi dilakukan dengan menekankan pada atribut kompetensi karyawan sebagai berikut : (1) mencari peluang belajar teknologi baru atau metode kerja baru; (2) Bekerja dalam tekanan waktu yang lebih pendek. Selanjutnya untuk level pimpinan, PDAM Kabupaten Sikka perlu melakukan proses seleksi dengan menekankan pada atribut kompetensi sebagai berikut: (1) memunculkan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien. (2) mendelegasikan tanggung jawab penting kepada bawahan yang paling tepat. (3) membimbing dan mengarahkan bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
5. Berdasarkan *Performance Analysis Quadrant (PAQ)* terdapat tiga atribut kompetensi dan tiga atribut kompetensi level pimpinan yang termasuk dalam Kuadaran D. Atribut tersebut berada dalam kuadran ini dikarenakan pegawai maupun level pimpinan ingin berprestasi tetapi tidak memiliki pengetahuan kerja atau keterampilan yang memadai. Atribut kompetensi yang termasuk dalam kuadran ini perlu diperbaiki terutama aspek pengetahuan kerjanya sehingga dapat mengatasi permasalahan kinerja. Perbaikan pengetahuan kerja karyawan maupun level pimpinan dapat dilakukan melalui pemberian tambahan pelatihan. Atribut kompetensi karyawan yang perlu diperbaiki dengan pemberian tambahan pelatihan adalah: (1) mempelajari keterampilan baru dari rekan kerja. (2) melakukan inovasi dalam bidang pekerjaan. (3) melakukan perbaikan secara terus menerus dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pekerjaan. Selanjutnya atribut kompetensi level pimpinan yang perlu diperbaiki dengan pemberian tambahan pelatihan adalah: (1) memahami dan menilai masukan orang lain yang berbeda; (2) memahami hubungan antar pribadi; (3) mengumpulkan gagasan bawahan secara partisipatif; (4) memberikan umpan balik atas prestasi kerja bawahan.

Rekomendasi

Berdasarkan kesimpulan hasil penelitian ini, maka peneliti menyarankan kepada Direktur PDAM Kabupaten Sikka untuk:

1. Memotivasi pegawai dengan memberikan arahan, dorongan dan bimbingan secara pribadi kepada pegawai yang dinilai lemah dalam kompetensi sebagai berikut:

melihat perubahan sebagai peluang yang menarik daripada sebagai tantangan dan bekerja secara kooperatif dalam kelompok dengan rekan kerja yang berbeda. Selanjutnya memotivasi karyawan level pimpinan yang dinilai lemah dalam kompetensi sebagai berikut: melakukan perubahan sesuai dengan strategi organisasi, mengomunikasikan kebutuhan organisasi akan perubahan kepada bawahan dan menyesuaikan diri dengan cepat dan berfungsi secara efektif jika dimutasi kebagian lain.

2. Memperbaiki Lingkungan kerja yaitu dengan menyediakan peralatan kerja dan bahan kerja yang dapat mendukung pelaksanaan tugas pegawai, maupun level pimpinan dengan memperbaharui metode kerja, serta pengaturan kerja yang baik bagi seorang karyawan maupun level pimpinan .
3. Menyeleksi pegawai yang akan diterima bekerja pada PDAM Kabupaten Sikka dengan pertimbangan bahwa calon pegawai tersebut memiliki kompetensi sebagai berikut : mencari peluang belajar teknologi baru atau metode kerja baru dan bekerja dalam tekanan waktu yang lebih pendek. Selanjutnya menyeleksi calon pimpinan dengan pertimbangan bahwa calon pimpinan tersebut memiliki kompetensi sebagai berikut: memunculkan pelayanan dan proses produksi yang semakin efisien, mendelegasikan tanggung jawab penting kepada bawahan yang paling tepat, membimbing dan mengarahkan bawahan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar.
4. Memberikan tambahan pelatihan kepada pegawai untuk meningkatkan kompetensi pegawai khususnya kepada pegawai yang dinilai lemah dalam kompetensi sebagai berikut: mempelajari keterampilan baru dari rekan kerja, melakukan inovasi dalam bidang pekerjaan dan melakukan perbaikan secara terus menerus dalam rangka meningkatkan kualitas hasil pekerjaan. Selanjutnya memberikan tambahan pelatihan kepada level pimpinan yang dinilai lemah dalam kompetensi sebagai berikut: memahami dan menilai masukan orang lain yang berbeda, memahami hubungan antar pribadi, mengumpulkan gagasan bawahan secara partisipatif dan memberikan umpan balik atas prestasi kerja bawahan.

REFERENSI

- Abdullah, Ma'ruf. 2014. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*. Yogyakarta: Aswaja Pressindo.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Isvandiari, Any dan Susilo, Amin. 2014. Pengaruh Kepribadian Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Luar Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putera 1912 Cabang Dieng Malang. *Jurnal JIBEKA*, Vol. 8, No. 2, Hal: 1 – 6.
- Kementerian PURRR BPPSPAM. 2018. *Buku Kinerja PDAM Wilayah IV*. Jakarta.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard: Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipatgandakan Kinerja Laporan Keuangan Perusahaan, Cetakan Kesatu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mulyasa, E. 2004. *Kurikulum Berbasis Kompetensi*. Bandung: Remaja Rosdakarya Offset.

- Narimawati, Umi . 2007. *Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Agung Media.
- Oktaviani, Riandina Wahyu dan Rita Nurmalina Suryana. 2006. Analisis Kepuasan Pengunjung dan Pengembangan Fasilitas Wisata Agro, Studi Kasus di Kebun Wisata Pasirmukti, Bogor. *Jurnal Agro Ekonomi*, Vol. 24, No.1, Hal: 41-58.
- Rahadi, Dedi Rianto. 2010. *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Samsudin, Sadili. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Ketiga*. Yogyakarta, STIE YPKN.
- Simanjuntak, Payaman J. 2011 *Manajemen & Evaluasi Kinerja*. Jakarta: Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Singarimbun, Masri dan Sofian, Effendi. 2004. *Metode Penelitian Survei*. Jakarta: LP3ES.
- Soetjipto, Budi W. 2008. *Budaya Organisasi dan Perubahan*. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Umar, Husein. 2000. *Desain Penelitian MSDM dan Perilaku Karyawan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Uno, Hamzah. B dan Nina Lamatenggo. 2012. *Teori Kinerja dan Pengukurannya*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wibowo. 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.