

**SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. PLN  
(PERSERO) PIKITRING SUMUT DAN ACEH  
DI MEDAN**

**OLEH :**

**P O N I R A N  
02 832 0154**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2 0 0 5**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

**Judul Skripsi** : **SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) PIKITRING SUMUT DAN ACEH DI MEDAN.**

**Nama Mahasiswa** : **PONIRAN**

**Nomor Stambuk** : **02 832 0154**

**Jurusan** : **Manajemen**



**Disetujui oleh :**  
**Dosen Pembimbing**

**Pembimbing I**

**Drs. H. Jhon Hardy, Msi**

**Pembimbing II**

**Dra. Isnaniah Lks**

**Mengetahui oleh :**

**Ketua Jurusan**

**Drs. H. Jhon Hardy, Msi**

**Dekan**



**H. Syahbandy, SE, Msi**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

## RINGKASAN

PONIRAN, Sistem Penilaian Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT.PLN (Persero) Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Sumatera Utara dan Aceh.

Sistem Penilaian Prestasi Kerja pada suatu Perusahaan / Organisasi sangat penting dilakukan guna mendukung keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan produktivitasnya.

Sedangkan Produktivitas itu merupakan tolak ukur pencapaian hasil usaha dengan membandingkan nilai hasil yang dicapai dan nilai semua bahan dan upaya yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut. Nilai hasil yang dicapai disebut luaran atau output sedangkan nilai yang digunakan dinamakan masukan atau input.

Dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan suatu Perusahaan / Organisasi diperlukan manajemen kinerja yang baik dengan melakukan peningkatan kinerja perusahaan dan kinerja individu, karena kinerja perusahaan merupakan tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan dalam waktu tertentu dan dipengaruhi oleh 3 faktor yaitu :

1. Dukungan organisasi
2. Kemampuan Manajemen dan
3. Kinerja setiap orang yang bekerja diperusahaan tersebut.

Sedangkan kinerja Individu adalah tingkatan pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu dan kinerja individu dipengaruhi oleh banyak faktor yang dapat dicapai digolongkan pada 3 kelompok yaitu :

- 1.Kompetensi Individu yang bersangkutan
- 2.Dukungan Organisasi dan
3. Dukungan Manajemen .

Sementara Pemberian Insentif atas Prestasi Kerja merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai atas prestasi dan keberhasilan pencapaian sasaran unjuk kerja pegawai dalam kurun waktu 1 (satu) semester, dengan berdasarkan Surat Edaran Direksi PT.PLN (Persero) No. 120.K/010/DIR/2004 tentang Insentif Prestasi Kerja (IPK), menimbang bahwa untuk meningkatkan prestasi, disiplin dan produktivitas kerja, serta memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai, maka kepada pegawai diberikan Insentif Prestasi Kerja yang sepadan dengan keberhasilan pencapaian sasaran unjuk kerja individu dan organisasi sesuai beban kerja yang telah ditetapkan.

## KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.

Segala puji dan syukur bagi Allah SWT, karena dengan kehendak dan kemurahannya penulis dapat merampungkan skripsi yang sederhana ini yang merupakan salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area serta selawat dan salam bagi junjungan kita Nabi Muhammad SAW, bagi keluarga dan sahabatnya.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini sama sekali belum sempurna. Oleh sebab itu, dengan kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran serta petunjuk kesempurnaannya dan agar dapat menjadi bakal yang berharga bagi penulis dimasa-masa yang akan datang.

Dalam penyelesaian skripsi ini penulis banyak menerima bantuan baik bimbingan, pengarahan dan nasehat-nasehat dari berbagai pihak, dan juga selama mengikuti pendidikan pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, maka pada kesempatan ini penulis dengan tulus ikhlas mengucapkan terima kasih serta penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

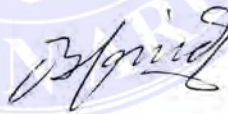
1. Bapak Rektor Universitas Medan Area.
2. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area beserta staf pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area yang telah mendidik dan membimbing penulis selama perkuliahan.
3. Bapak Drs. H. Jhon Hardy, Msi sebagai pembimbing I yang telah menyediakan waktu dan pikiran demi terwujudnya skripsi ini.

4. Ibu Dra. Isnaniah Lks sebagai pembimbing II yang telah memberikan bimbingan, petunjuk dan koreksi hingga selesainya skripsi ini.
5. Bapak Pemimpin, staf dan karyawan dari perusahaan PLN (Persero) yang telah banyak membantu penulis dalam memperoleh bahan-bahan yang diperlukan bagi penulisan skripsi ini.
6. Seluruh rekan-rekan mahasiswa /i Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area dan semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah membantu penulis dalam penulisan skripsi ini, baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis tidak dapat membalas semua bantuan yang tidak ternilai yang telah penulis terima. Semoga Allah SWT melimpahkan karunia Nya kepada kita sekalian.

Medan, Desember 2005

Penulis,



**PONIRAN**

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>RINGKASAN</b> .....	i
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	iii
<b>DAFTAR ISI</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vi
<b>BAB I : PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah .....	3
C. Hipotesis .....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian .....	4
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data .....	4
F. Metode Analisis .....	5
<b>BAB II : LANDASAN TEORITIS</b> .....	6
A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	6
B. Pengertian Dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja .....	12
C. Sistem dan Metode Penilaian Prestasi Kerja .....	14
D. Pengertian dan Cara Mengukur Produktivitas Kerja ....	20

**BAB. III : PT. PLN ( PERSERO ) PROYEK INDUK PEMBANGKIT**

**DAN JARINGAN SUMATERA UTARA & ACEH**

**DI MEDAN ..... 27**

A. Gambaran Umum Perusahaan ..... 27

B. Penilaian Prestasi Kerja Yang Dilakukan ..... 33

C. Produktivitas Kerja Yang Di Capai ..... 42

D. Hambatan Yang Dihadapi Perusahaan dan Cara Mengatasinya ..... 44

**BAB IV : ANALISIS DAN EVALUASI ..... 46**

**BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN ..... 49**

A. Kesimpulan ..... 49

B. Saran ..... 50

**DAFTAR FUSTAKA ..... 51**



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia	9
Gambar 2	: Elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja	15
Gambar 3	: Akumulasi kinerja semua unit.	53
Gamabr 4	: Model Kinerja Individu	54
Gambar 5	: Model Kinerja Perusahaan	55



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	I. A. Formulir Manajemen Unjuk Kerja Pegawai	57
Lampiran	II A. Pedoman Penilaian Unjuk Kerja Pegawai	58
Lampiran	I S/D VII Penilaian Kinerja Organisasi	59



# B A B I

## PENDAHULUAN

### A. Alasan Pemilihan Judul

Menurunnya semangat dan gairah kerja karyawan dapat mengakibatkan pada prestasi kinerja perusahaan yang kurang baik. Hal ini merupakan hambatan bagi setiap Manajer Perusahaan, termasuk Manajer dibidang Personalia. Mereka dituntut untuk selalu dapat menaikkan prestasi kerja karyawan. Dengan meningkatkan prestasi kerja, maka pihak perusahaan maupun pihak karyawan akan dapat memperoleh manfaat. Disamping itu tentu berdampak pada masyarakat maupun pemerintah secara tidak langsung akan memperoleh manfaat juga dari peningkatan prestasi kerja tersebut.

Salah satu manfaat bagi perusahaan dengan meningkatnya prestasi kerja adalah akan memperoleh keuntungan yang sebagian akan digunakan untuk memperluas usaha perusahaan (ekspansi) untuk tumbuh dan berkembang.

Sedangkan manfaat bagi karyawan, penghasilannya dapat bertambah, mereka dapat memperoleh bonus dan bahkan gaji atau upah yang dapat ditingkatkan. Dengan demikian kesejahteraan karyawan dan keluarganya tentu dapat meningkat pula. Selanjutnya semangat dan gairah kerja karyawan akan semakin baik dan meningkat. Demikian juga manfaat bagi pemerintah dengan adanya prestasi kerja perusahaan, yakni peningkatan penerimaan pemerintah dari pajak yang dipungut.

Sedang manfaat bagi masyarakat, dengan meningkatnya prestasi kerja perusahaan, berkembangnya pembangunan atau perluasan perusahaan, lapangan usaha akan bertambah luas sehingga dapat menampung tenaga kerja yang menganggur. Dengan demikian pendapatan dan kesejahteraan masyarakat akan meningkat.

Semua hal tersebut akan terjadi apabila prestasi kerja karyawan dapat ditingkatkan, baik secara kuantitas maupun secara kualitas. Salah satu untuk menuju kearah tersebut tentu melalui penciptaan atau perbaikan sistem penilaian prestasi kerja karyawan secara layak dan adil.

Mengingat pentingnya arti sistem penilaian prestasi kerja dan hal yang akan ditimbulkannya serta untuk mendukung keberhasilan perusahaan dalam meningkatkan produktivitas, maka dalam hal ini penulis tertarik untuk memilih judul skripsi sebagai berikut “ **SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT. PLN (PERSERO) PROYEK INDUK PEMBANGKIT DAN JARINGAN SUMATERA UTARA & ACEH**”.

## B. Perumusan Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang dilakukan pada PT. PLN (Persero) Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Sumatera Utara & Aceh, maka dapat diidentifikasi masalah yang akan dihadapi adalah sebagai berikut : “ Apakah Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan yang dijalankan telah sesuai dengan yang direncanakan”.

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

### C. Hipotesis

“Hipotesis adalah merupakan perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu masalah yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban sebenarnya”.<sup>1)</sup>

Berdasarkan perumusan yang dikemukakan diatas, maka penulis membuat hipotesis sebagai berikut :

“Sistem penilaian kinerja karyawan yang dijalankan telah dijalankan sesuai dengan yang direncanakan”.

### D. Luas dan Tujuan Penelitian.

Untuk mengarahkan penulisan dan pembahasan, maka luas dan cakupan tulisan ini penulis batasi hanya mencakup pada hal yang berkenaan mengenai sistem penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Sumatera Utara & Aceh.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang diterapkan oleh pihak Perusahaan.
2. Untuk mengetahui apakah sistem Penilaian yang dijalankan dapat meningkatkan produktivitas kerja.

---

<sup>1)</sup> Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik**, Edisi VIII, Penerbit Transita Bandung, 1995, hal.39

## E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan dalam penulisan ini digunakan dua metode penelitian, yaitu :

### 1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian ini adalah penelitian untuk memperoleh data dan informasi yang bersumber dari berbagai literatur, buku bacaan, majalah ilmiah maupun bahan atau sumber lainnya yang mempunyai kaitan dengan tulisan ini.

### 2. Penelitian Lapangan (Field Research).

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengumpulkan data informasi yang bersumber dari objek yang diteliti.

Dalam melakukan penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data sebagai berikut :

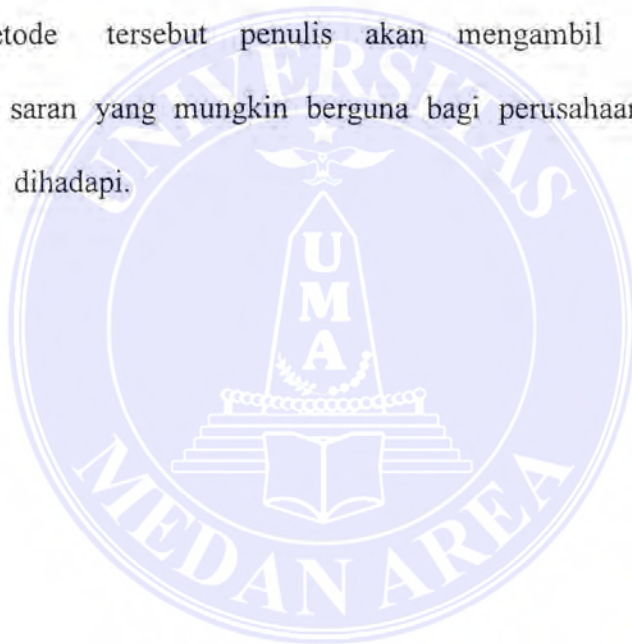
- a. Pengamatan (Observation), yaitu dengan mengadakan pengamatan langsung kepada objek penelitian.
- b. Wawancara (Interview), yaitu dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang dalam perusahaan untuk meperoleh data dan informasi yang diperlukan.
- c. Daftar pertanyaan (Questionnaire), yaitu dengan menyusun daftar pertanyaan yang selanjutnya diberikan kepada pihak yang ada hubungannya dengan topik pembahasan.

## F. Metode Analisis

Dalam metode analisis yang penulis gunakan adalah sebagai berikut :

1. Metode Deskriptif, yaitu dengan cara mengumpulkan data, mengelompokkannya, menganalisis kemudian ditafsirkan sehingga jelas masalah yang diteliti.
2. Metode Komparatif, yaitu dengan cara membandingkan antara data primer dengan data sekunder sehingga diketahui persesuaian dan perbedaannya.

Dari kedua metode tersebut penulis akan mengambil kesimpulan dan selanjutnya memberikan saran yang mungkin berguna bagi perusahaan dalam mengatasi masalah yang sedang dihadapi.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut James A.F. Stoner yaitu sebagai suatu prosedur berlanjutan yang berupaya untuk memasok organisasi dengan orang yang tepat untuk posisi atau jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya<sup>2)</sup>. Dengan demikian MSDM merupakan suatu rangkaian kegiatan dari mencari, mengumpulkan, memilih, mendapatkan karyawan pada jabatan yang sesuai dengan kecakapan mereka, dan memberikan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan karyawan untuk mepetahankan mereka dalam perusahaan.

#### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia pada hakikatnya adalah penempatan manajemen tersebut khususnya untuk sumber daya manusia sehingga dapat didefinisikan : Manajemen Sumber Daya Manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi, kegiatan-kegiatan sumber daya manusia (karyawan) dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Batasan yang lebih terrinci dan operasional dikemukakan oleh Flipo sebagai berikut : “Manajemen Sumber Daya Manusia (personalia) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan,

---

2) J.Sudarsono, **Pengantar Ekonomi Perusahaan**, Person Education, Penerbit PT. Prenhallindo, Jalarta 2002 hal 73.



Poniran, Sistem Penilaian Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi / badan usaha, dan masyarakat”<sup>3)</sup>.

Sedangkan menurut pendapat Fench “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan Sumber Daya Manusia oleh Organisasi / Badan Usaha<sup>4)</sup>. Berdasarkan kedua pendapat tersebut bila digabungkan maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan (rekrutmen), seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan individu maupun organisasi atau badan usaha.

Dari pengertian tersebut menyimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia itu merupakan suatu proses yang terdiri dari :

- a. Rekrutmen Sumber Daya Manusia
- b. Seleksi Sumber Daya Manusia
- c. Pengembangan Sumber Daya Manusia
- d. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia
- e. Penggunaan Sumber Daya Manusia

Disamping itu Manajemen Sumber Daya Manusia ini mempunyai kekhususan dibandingkan dengan manajemen secara umum atau manajemen sumber daya lainnya karena yang di”Manage” adalah manusia sehingga keberhasilan atau keunggulan manajemen sumber daya manusia ini akan mempunyai dampak yang sangat luas. Disamping itu manajemen sumber daya manusia / manajemen personalia adalah merupakan suatu

---

3) Sukidjo Notoadmojo, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Penerbit Rineka Cipta Jakarta 1998, hal 108.

4) Sukidjo Notoadmojo, *ibid.* hal 109.

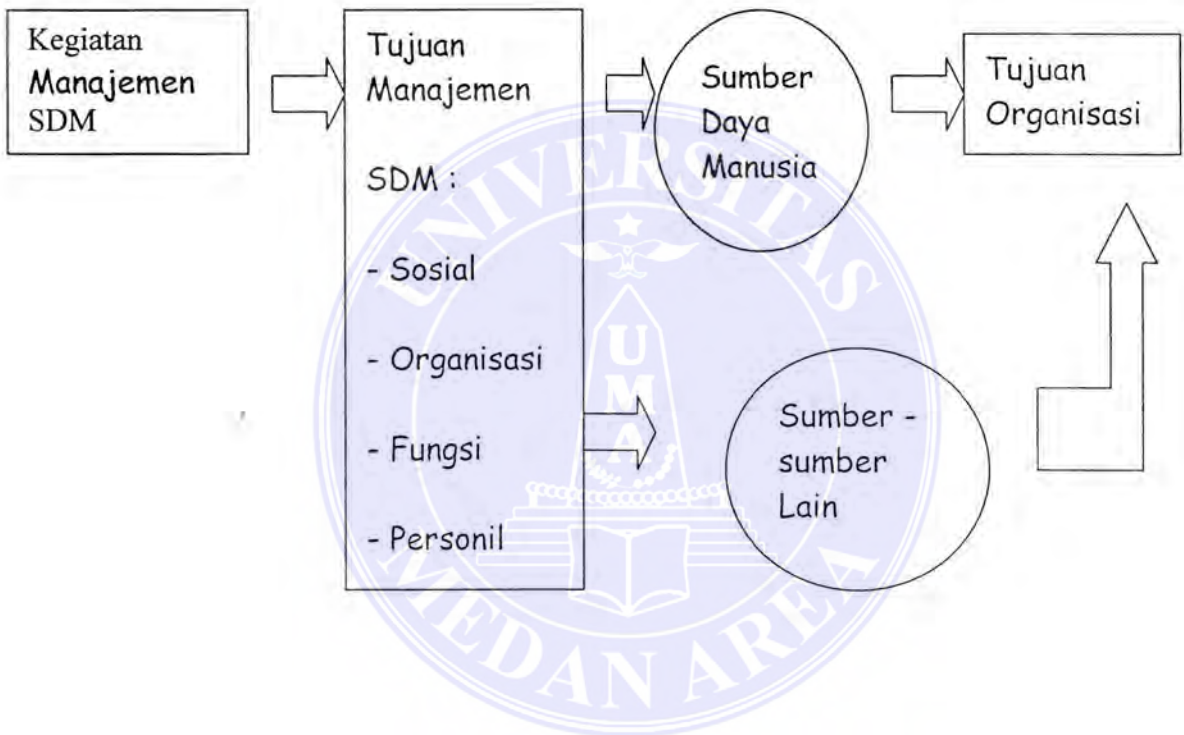
**pengakuan terhadap pentingnya manajemen sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi, dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi serta manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam suatu organisasi / badan usaha dengan tujuan untuk memberikan kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif.**

Salah satu tujuan utama sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktifitas suatu organisasi / badan usaha yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai misi dan tujuannya adalah sangat tergantung kepada manusia (karyawan) tersebut harus dikelola sedemikian rupa sehingga berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai misi dan tujuan organisasi tersebut. Maka untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut tidak terlepas dari suatu bagian atau departemen sumber daya manusia yang harus mengembangkan, mempergunakan dan memelihara (maintanance) jumlah dan tipe karyawan (sumber daya manusia) sedemikian rupa sehingga semua fungsi dapat berjalan dengan seimbang.

Disamping itu juga dengan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia yang merupakan bagian dari suatu proses manajemen sumber yang sangat sentral, dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan keseluruhan organisasi / badan usaha. Berikut disajikan skema kegiatan manajemen sumber daya manusia seperti tertuang dalam gambar 1. serta kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dapat tercapai tujuan yang telah ditetapkan dapat dan hubungan antara kegiatan dan tujuan manajemen sumber daya manusia.

Gambar. 1

### Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia



Sumber : Soekidjo Notoadmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia,  
Penerbit Rineka Cipta Jakarta 1998, hal 112.

## Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Disamping menjalankan fungsi manajemen seorang manajer juga harus melakukan pengawasan terhadap orang lain yang diberi tanggung jawab untuk melaksanakan tugas operasionalnya. Dengan kata lain seorang manajer juga mempunyai fungsi operasional, oleh sebab itu secara garis besar fungsi manajer itu dikelompokkan menjadi dua yaitu :

a. Fungsi-fungsi manajemen yang mencakup :

1. Perencanaan (Planning)
2. Pengorganisasian (Organizing)
3. Pengarahan (Directing)
4. Pengendalian (Controlling)
- 5.

b. Fungsi – fungsi Operasional yang mencakup :

1. Pengadaan sumber daya manusia (rekrutment)
2. Pengembangan (development)
3. Kompensasi (compensation)
4. Integasi (integration)
5. Pemeliharaan (maintanance)
6. Pemutusan hubungan kerja ( sapation) <sup>5)</sup>

## Perencanaan (Planning)

Untuk Manajer Sumber Daya Manusia perencanaan berarti penentuan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi itu, dengan kata lain mengatur orang-orang yang akan menangani tugas-tugas yang dibebankan kepada masing-masing orang dalam rangka mencapai tugas didalam suatu organisasi / badan usaha.

5) Soekidjo Notoadmodjo, ibid hal 113.

### **Pengorganisasian (Organizing)**

Apabila serangkaian kegiatan telah disusun dalam rangka mencapai tujuan organisasian, maka untuk pelaksanaan atau implementasi kegiatan tersebut harus diorganisasikan sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif, oleh karena itu dalam fungsi organisasi harus terlibat pembagian tugas dan tanggung jawab orang-orang atau karyawan yang akan melakukan kegiatan masing-masing.

### **Pengarahan (Directing)**

Untuk melakukan kegiatan yang telah direncanakan, agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif diperlukan arahan (directing) dari manajer / pimpinan, namun dalam suatu organisasi yang besar pengarahan ini tidak mungkin dilakukan oleh manajer itu sendiri melainkan didelegasikan kepada orang lain yang diberi wewenang untuk itu.

### **Pengendalian (Controlling)**

Fungsi pengendalain adalah untuk mengatur kegiatan agar kegiatan-kegiatan organisasi itu dapat berjalan sesuai dengan rencana. Disamping itu pengendalian juga melaksanakan untuk mencari jalan keluar atau pemecahan apabila terjadi hambatan dalam pelaksanaan kegiatan. Keempat fungsi Manajemen tersebut merupakan fungsi dasar dan umum dan pedoman bagi seorang manejer / pimpinan dalam suatu organisasi /badan usaha.

## B. Pengertian dan Manfaat Penilaian Prestasi

Penilaian Kinerja merupakan proses dimana organisasi berupaya memperoleh informasi yang seakurat mungkin tentang kinerja para anggotanya<sup>6)</sup>, sehingga Penilaian Prestasi Kerja (Performance appraisal) dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia sangat penting artinya. “Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi / Badan Usaha setiap orang ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari Pemimpin suatu Badan Usaha / Organisasi yang bersangkutan”<sup>7)</sup>

Dalam kehidupan berorganisasi ada beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia, yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja. Asumsi – asumsi tersebut antara lain sebagai berikut :

- a. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat maksimal.
- b. Setiap orang ingin mendapatkan penghargaan apabila ia dinilai telah melaksanakan tugasnya dengan baik.
- c. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti tangga karier yang dinaikinya apabila dapat melaksanakan tugasnya dengan baik.
- d. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
- e. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

<sup>6)</sup> Sondang P.Siagian, **Kiat meningkatkan Produktivitas kerja**, Penerbit Rineka Cipta, Jakarta, 2002 hal 168.

<sup>7)</sup> Soekidjo Notoadmodjo, *ibid* hal. 132.

Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa “Penilaian Prestasi Kerja adalah penting dalam suatu Badan Usaha / Organisasi dalam rangka Pengembangan Sumber Daya Manusia “<sup>8</sup> ). Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan Manajer dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kegiatan mereka. Secara rinci manfaat penilaian prestasi kerja dalam suatu Badan Usaha / organisasi antara lain sebagai berikut :

a. Dapat Meningkatkan Prestasi Kerja.

Artinya dengan adanya penilaian prestasi ini, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.

b. Dapat memperoleh kesempatan kerja yang adil

Artinya dengan adanya penilaian prestasi kerja yang akurat dan teliti akan menjamin bagi setiap karyawan akan memperoleh kesempatan menempati prestasi pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

c. Memberikan kesempatan akan kebutuhan-kebutuhan pelatihan pengembangan bagi karyawan.

Dapat diartikan melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan-karyawan yang memiliki kemampuan rendah, dan kemudian memungkinkan adanya program pendidikan & pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Memberikan Penyesuaian Kompensasi bagi karyawan.

Artikan Penilaian prestasi kerja tersebut dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya bagi karyawan didalam Badan Usaha terbut.

Artikan Penilaian prestasi kerja tersebut dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, bonus dan sebagainya bagi karyawan didalam Badan Usaha terbut.

**f. Keputusan-keputusan Promosi dan Demosi.**

Artinya dari hasil prestasi kerja terhadap karyawan yang telah dilakukan dapat digunakan untuk mengambil keputusan untuk mempromosikan karyawan yang berprestasi baik, dan demosi untuk karyawan yang berprestasi jelek.

**f. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.**

Artinya dari hasil penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai desain kerja yang dapat membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan dari desain kerja yang telah dilakukan.

**g. Dapat mengetahui penyimpangan-penyimpang proses rekrutmen dan seleksi.**

Artinya dengan penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk menilai proses rekrutmen dan seleksi karyawan yang telah lalu, apabila Prestasi kerja yang sangat rendah bagi karyawan baru tentu dapat mencerminkan adanya penyimpangan- penyimpangan dalam proses rekrutmen dan seleksi yang telah dilakukan.

## C. Sistem dan Metode Penilaian Prestasi Kerja.

### 1. Elemen-elemen pokok sistem penilaian prestasi kerja.

“Sistem merupakan seperangkat komponen yang bekerja bersama-sama secara interdependen untuk mencapai sasaran”<sup>9</sup>), sedangkan menurut pendapat “Ludwig Von Bertalanffy Sistem adalah seperangkat unsur-unsur yang terkait dalam suatu antar relasi diantara unsur-unsur tersebut dan dengan lingkungan sedangkan menurut pendapat L. Ackof

---

9) Robert Bacal, terjemahan (ahli bahasa Surya), **Performance Manajement**, Penerbit Gramedia Pustaka Utara, Jakarta, 2005 hal 31



Sistem adalah setiap kesatuan, secara konseptual atau fisik, yang terdiri dari bagian-bagian dalam keadaan saling tergantung satu sama lain<sup>10)</sup>.

Sistem dan penilaian prestasi kerja dalam suatu Badan Usaha/ organisasi

Mencakup beberapa elemen. Salah satu elemen pokok dalam sistem penilaian prestasi kerja ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja, ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan memberikan umpan balik kepada karyawan serta bagi manajer personalia dalam organisasi/ badan usaha tersebut, meskipun manajer personalia merancang sistem penilaian prestasi kerja tetapi mereka yang melakukan penilaian prestasi kerja pada umumnya atasan langsung karyawan yang bersangkutan (lihat gambar 2).

Gambar : 2

### Elemen-Elemen Pokok Sistem Penilaian Prestasi Kerja



## 2. Ukuran-ukuran Penilaian Prestasi Kerja.

Penilaian yang baik dilakukan harus memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Artinya penilaian tersebut benar-benar menilai prestasi kerja karyawan yang dinilai. Agar penilaian mencapai tujuan ini maka ada 3 hal yang perlu diperhatikan dari suatu Badan Usaha / Organisasi yaitu :

a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (Job related ).

artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan suatu Badan Usaha / organisasi dimana karyawan itu berada.

b. Adanya standar pelaksanaan kerja (Performance standards).

Standar pelaksanaan maksudnya adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil – hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian maka standar pelaksanaan kerja ini merupakan semacam alat ukur untuk prestasi kerja. Alat ukur yang baik tentu harus memenuhi sekurang-kurangnya 2 kriteria yakni validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila alat ukur itu mengukur apa yang harus diukur sedangkan alat ukur yang reliabilitasnya tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang ajek (konsisten).

c. Praktis

Sistem penilaian yang praktis, bila mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan, baik oleh penilai maupun karyawan seperti penilaian prestasi kerja dengan cara pengamatan-pengamatan, baik pengamatan langsung maupun tak langsung. Observasi langsung dilaksanakan apabila para penilai secara nyata melihat pelaksanaan kerja yang dinilai

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (Repository.uma.ac.id)9/2/24

(karyawan), sedangkan penilaian tidak langsung kalau penilaian dilakukan terhadap pelaksanaan kerja melalui simulasi atau tiruan. Tes tertulis untuk menceritakan prosedur mengoperasikan suatu alat adalah salah satu bentuk penilaian secara tidak langsung suatu penampilan kerja.

Dimensi lain dari ukuran-ukuran prestasi kerja ini adalah masalah subjektif dan objektif.

Ukuran subjektif adalah ukuran penilaian yang tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang-orang lain. Penilai menilai prestasi kerja karyawan menggunakan ukuran dirinya sendiri, sedangkan ukuran objektif adalah merupakan ukuran-ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. Penilai memberikan penilaian terhadap karyawan menggunakan ukuran yang umum dipakai sehubungan aspek yang dinilai.

### 3. Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja.

Metode penilaian prestasi kerja pada umumnya dikelompokkan menjadi 2 macam, yakni penilaian yang berorientasikan pada waktu yang lalu, dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

#### Metode Penilaian Prestasi Kerja Berorientasikan pada waktu Lalu.

Penilaian prestasi kerja pada umumnya berorientasi pada masa lalu, artinya penilaian prestasi kerja seorang karyawan itu dinilai berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh karyawan selama ini<sup>11)</sup> Dengan metode mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Namun demikian, metode ini juga mempunyai kelemahan yakni prestasi kerja pada waktu yang lalu tidak

dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja yang lalu para karyawan memperoleh umpan balik terhadap pekerjaan mereka. Selanjutnya umpan balik tersebut dapat dimanfaatkan untuk perbaikan-perbaikan prestasi kerja karyawan dimasa mendatang.

Teknik-teknik penilaian ini antara lain :

#### a. Rating Scale

Dalam hal ini penilaian melakukan subjektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai dengan tertinggi. Penilaian memberikan tanda pada skala yang sudah ada tersebut dengan cara membandingkan antara hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan tersebut berdasarkan justifikasi penilaian yang bersangkutan.

#### b. Checklist

Dalam metode checklis penilai hanya memilih pernyataan – pernyataan yang sudah tersedia yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan (yang dinilai cara ini dapat memberikan gambaran prestasi kerja yang akurat, apabila pernyataan-pernyataan dalam instrumen penilaian itu disusun secara cermat, dan diuji terlebih dahulu tentang validitas dan reliabilitasnya. Penilaian secara checklist ini juga dapat dikuantifikasikan, apabila pernyataan-pernyataan itu sebelumnya diberi nilai yang mencerminkan bobotnya, metode ini mudah digunakan dan mudah mengadministrasikan, dan sangat ekonomis. Sedangkan kelemahan metode ini tidak memungkinkan adanya relativitas penilaian faktor sikap karyawan yang dinilai tidak tercermin.

## Penilaian Kinerja dengan orientasi ke masa depan

Sebagai Instrumen untuk meramalkan kemampuan seseorang dimasa depan, yang pada gilirannya berguna untuk pengambilan keputusan tentang penempatan, promosi, alih tugas dan alih wilayah, penilaian yang berorientasi kemas depan, dipandang sangat bermanfaat. Teknik utamanya yang sekaligus merupakan perkembangan baru dalam manajemen Sumber Daya Manusia ialah dengan menggunakan pusat-pusat penilaian ( Assesment Centers).

Teknik-teknik penilaian yang lumrah digunakan antara lain ialah penilaian diri sendiri berdasarkan kriteria yang ditentukan oleh Tim penilaian, Manajemen berdasarkan sasaran, dan penilaian phisikologis, yang kesemuanya diarahkan untuk menentukan potensi yang terdapat dalam diri orang-orang yang dinilai. Misalnya dalam pengambilan keputusan menentukan skala prioritas, memecahkan masalah, kemampuan berkomunikasi, dan kemahiran interpersonal. Dari pembahasan di muka kiranya jelas, bahwa teknik ini mempunyai nilai motivasional yang tinggi bagi para karyawan yang dinilai, termasuk memperbesar niat untuk meningkatkan produktivitas kerja.

## Implikasi Proses Penilaian

Agar mendapatkan hasil yang bermanfaat bagi berbagai pihak dalam organisasi, implikasi proses penilaian yang harus di perhitungkan oleh para penilai antara lain :

- a. Penilaian harus lebih menekankan segi-segi positif,
- b. Penekanan bahwa maksud penilaian adalah untuk membantu para karyawan yang dinilai untuk memperbaiki kinerjanya.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

- c. penilaian diselenggarakan tertutup.
- d. Penilaian dilakukan secara berkala, yang frekuensinya berbeda untuk karyawan yang relatif baru yang sudah lama bekerja untuk organisasi, mungkin satu kali satu kali enam bulan atau mungkin sekali dalam enam setahun.
- e. Fokus perhatian dalam kinerja, dan bukan hal-hal lain yang bersifat pribadi.
- f. Kalau ada kritik dari penilai harus spesifik.
- g. Dalam berhadapan dengan karyawan yang dinilai, harus bersikap tenang, dan
- h. Penilai harus mampu menunjukkan tindakan perbaikan apa yang perlu diambil oleh karyawan yang bersangkutan.

Memperhitungkan berbagai implikasi tersebut akan lebih menjamin bahwa hasil penilaian akan diterima oleh karyawan yang dinilai, karena akan membantunya dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas kerjanya.

#### **D. Pengertian dan Cara Mengukur Produktivitas Kerja.**

##### **Pengertian Produktivitas Kerja.**

“Produktivitas adalah suatu tingkatan perbandingan antara besarnya keluaran dengan besarnya masukan<sup>12</sup>), sedangkan Produktivitas kerja merupakan suatu istilah yang sering dipergunakan dalam perencanaan pengembangan industri pada khususnya dan perencanaan pengembangan ekonomi nasional pada umumnya. Bahkan dewasa ini istilah produktivitas tidak saja dipergunakan dalam perencanaan dan kegiatan dibidang ekonomi, tetapi juga dipergunakan dibidang lain misalnya dibidang pendidikan. “Sementara orang mengemukakan bahwa produktivitas kerja atau produktivitas pada hakikatnya juga merupakan motif ekonomi

untuk memperoleh hasil sebanyak mungkin dengan biaya sekecil-kecilnya”<sup>13</sup> ). Satu hal yang membedakannya ialah bahwa produktivitas kerja sebagai aksetuasi penerapan motif ekonomi banyak terletak pada faktor manusia pelaksana kegiatan organisasi itu sendiri, yaitu para anggota pegawai atau pekerja.

Pengertian arti produktivitas, rumusan yang diberikan oleh sarjana yang satu dan dengan rumusan sarjana yang lain berbeda-beda pengertian atau makna produktivitas pada umumnya lebih dikaitkan dengan pandangan produksi dan ekonomi, sering pula dikaitkan dengan pandangan manusia (sosiologi) bahkan dengan falsafah hidup. Tidak dapat dipungkiri bahwa pada akhirnya apapun yang dihasilkan melalui kegiatan organisasi dimaksudkan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Menurut pendapat “Profesor Luiss abourin pada Asian produktivitas adalah Rasio antara hasil produksi (output) dengan seluruh biaya produksi (input)”<sup>14</sup> ). “Sedangkan menurut pendapat S.Saint Paul pada kesempatan yang sama mengatakan difinisih produktivitas sangat sederhana, yaitu “Perbandingan antara hasil yang diproduksi dan jumlah kerja yang dikeluarkan untuk memproduksinya atau dalam pengertian yang lebih umum Rasio antara kepuasan yang dikehendaki dan pengorbanan yang dilakukan”<sup>15</sup> ).

Sementara menurut George. J.Washis dalam buku productivity improvement Hand book menyatakan “ Produktivitas mengandung dua konsep utama, yaitu efisiensi dan efektivitas”<sup>16</sup> ) Efisiensi mengukur tingkat sumber daya, baik manusia, keuangan maupun alam, yang dibutuhkan untuk memenuhi tingkat pelayanan yang dikehendaki, sedangkan

13 ) Slamet Saksono, *Administrasi Kepegawaian*, Penerbit Kanisius, Yogyakarta 1997 hal. 112.

14) Slamet Saksono, *ibid* hal 113

15 ) Slamet Saksono, *op cid* hal 113

16 ) Slamet Saksono, *op cid* 113

Poniran, Sistem Penilaian Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada efektivitas mengukur hasil dan mutu pelayanan yang dicapai, demikian juga pendapat Kopelman (1986) “secara lebih luas lagi mengartikan produktivitas sebagai suatu konsep sistem dimana proses produktivitas didalam mewujudkan diekspresikan sebagai yang merefleksikan bagaimana memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang ada secara efisien untuk menghasilkan luaran”<sup>17)</sup>.

Dari rumusan-rumusan mengenai produktivitas diatas memang berbeda pendapat antara yang satu dengan yang lain, akan tetapi pada hakikatnya mempunyai makna yang sama yaitu Rasio antara produksi yang dapat dihasilkan dengan seluruh biaya yang telah dikeluarkan untuk keperluan produksi itu atau rasio antara seluruh kepuasan yang dapat diperoleh dengan pengorbanan yang telah diberikan. Apabila produktivitas bernilai satu berarti organisasi / perusahaan berada dalam keadaan statis, tidak maju dan tidak pula mundur, tidak untung dan tidak pula rugi dan dalam dunia perusahaan sering disebut break even point. Sedang apabila nilai produktivitas lebih kecil dari satu, perusahaan sedang mengalami pailit. Sebaliknya apabila nilai produktivitas lebih besar dari satu, perusahaan yang bersangkutan efisiensi dan efektif dalam mencapai tujuan.

Akhirnya perlu dikatakan bahwa secara filosofi produktivitas menunjukkan suatu sikap mental yang berpandangan bahwa kualitas hidup hari ini harus lebih baik dari pada kualitas hari yang lalu, dan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

---

17 ) Maulud Mulyono, Penerapan Produktivitas dalam organisasi, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta 2004 hal 5.



## Pengukuran Produktivitas Kerja.

Sebagai konsep efisiensi, produktivitas sebenarnya belum memadai sebagai indikator ekonomi yang dapat menjelaskan bagaimana proses ekonomi berjalan dengan baik terutama dalam hal pemanfaatan sumber daya yang ada karena pengukuran produktivitas hanya semata mengenai penggunaan sumber daya – sumber daya didalam sistem produksi. Konsep ini mengabaikan indikator – indikator yang mengukur dimensi – dimensi eksternal diluar aktivitas pasar seperti efek dan resiko kerugian sosial yang disebabkan oleh adanya proses produksi tadi, “ karena Produktivitas merupakan satu tolak ukur pencapaian hasil usaha dengan membandingkan nilai hasil yang dicapai dan nilai semua bahan dan upaya yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut”<sup>18)</sup>. Nilai hasil yang dicapai disebut output dan nilai semua bahan yang digunakan dimasukan atau input termasuk bahan mentah, barang setengah jadi, tenaga kerja / SDM, listrik, sewa tanah dan gedung.

Pada uraian berikut ini, masalah – masalah dalam pengukuran produktivitas tersebut akan dikelompokkan dalam 4 (empat) bagian pokok yaitu : Luaran, Perubahan Mutu, Masukan dan Barang-barang yang tidak dipasarkan.

**Luaran**, Kesulitan-kesulitan yang dihadapi dalam pengukuran produktivitas dalam hubungannya dengan “luaran yang tidak dapat diukur dengan jelas”. Oleh sebagian ekonomi, perubahan luaran itu diukur dengan mengaitkan perubahan atau pergerakan dalam kesempatan kerja, ini berarti bahwa semakin besar kesempatan kerja yang dapat diciptakan, produktivitasnya akan semakin tinggi (pengukuran

18 )Payman J. Simanjuntak, *Manajemen Evaluasi Kinerja*, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas, hal. 137

ini sering disebut dengan pengukuran yang tradisional ). Selama' luaran itu didefinisikan semua produktivitas sabagai rasio antara luaran dengan masukan – harus tetap konstan.

Pengukuran produktivitas semacam ini jika hasilnya dimasukkan kedalam indikator produktivitas, maka sangat mungkin terjadi penyimpangan-penyimpangan dalam proyeksi ekonomi terutama dalam sektor pemerintahan, karena data luaran adalah bagian yang diperoleh dari data masukan yang cenderung untuk menentukan rasio produktivitas yang konstan. Sedangkan perubahan – perubahan yang terjadi dalam harga luaran akan berakibat pada berubahnya nilai produktivitas, dan hal ini tidak harus diartikan sebagai perubahan produktivitas atau sebagai ukuran meningkatnya efisiensi, karena ukuran efisiensi harus dikaitkan dengan penghematan atas masukan yang digunakan dalam proses produktivitas.

**Perubahan Mutu.** aspek mutu merupakan masalah yang sulit dipecahkan didalam pengukuran produktivitas, karena mutu itu sendiri dengan segala perubahannya juga sulit untuk dikuantifikasikan (diukur), faktor-faktor produksi yang merupakan masukan dalam proses produksi bisa diubah atau mengalami perubahan mutunya dan begitu pula pada luarannya yang merupakan hasil akhir dari suatu proses produksi, perubahan mutu pada masukan cenderung akan berpengaruh terhadap perubahan mutu dalam luaran.

Mutu luaran sering diukur dengan nilai nominal (dirupiahkan) dan bukan dengan volume fisiknya, lalu disesuaikan terhadap perubahan-perubahan dalam harga hingga mencapai nilai luaran yang riil. Perubahan mutu kearah yang lebih baik pada masukan

apabila terjadi perubahan – perubahan secara internal pada masukan itu sendiri, atau dapat

juga pada mutu kegiatan kerja, mutu pembiayaan, ketepatan waktu dan cara-cara menyampaikan barang-barang serta mutu keselamatan dan semangat kerja setiap pekerja yang terlibat dalam aktivitas produksi. Sedangkan perubahan mutu dalam luaran lebih cenderung ditentukan oleh mutu produk itu sendiri dan kepuasan pemakai luaran itu karena sesuai dengan kepuasan.

**Masukan,** Faktor-faktor produksi yang berupa modal, sumber daya manusia, material dan teknologi plus informasi merupakan masukan dalam proses produksi. Pengukuran terhadap berbagai masukan tersebut dalam kaitannya dengan penentuan produktivitas juga mengalami kesulitan-kesulitan karena harus dibarangi dengan konsep yang baik dan persoalan data yang terbatas adanya. Kesulitan-kesulitan itu pada gilirannya terletak pada ketidak seragaman ukuran yang digunakan dalam membuat data. Seperti misalnya dalam menentukan indeks produktivitas tenaga kerja, ada yang mengukur jumlah luaran dibanding jumlah tenaga kerja yang terlibat dalam proses produksi, ada yang mengukur jumlah luaran dibanding jam kerja yang dibayar atau jam kerjanya saja. Perbedaan diantara kedua pengukuran yang disebutkan terakhir itu disebabkan adanya pembayaran untuk hari libur dan pembayaran untuk kesehatan serta berkurangnya waktu kerja peralatan – peralatan pabrik termasuk mesin. Di Indonesia indeks produktivitas tenaga kerja pada umumnya masih menggunakan pengukuran jumlah luaran per jumlah tenaga kerja. Data mengenai jam kerja belum dilakukan secara konsisten. Walaupun ada, baru disebagian kecil organisasi perusahaan yang melakukan pendataan itu, baik yang dikelola swasta maupun oleh pemerintah.

Barang-barang yang tidak dipasarkan, Kesulitan lain dalam mengukur produktivitas adalah menyangkut masalah konsep dasar bagaimana memperlakukan suatu masukan yang tidak dipasarkan tetapi memberi kontribusi eksternal dalam suatu proses produksi. Misalnya terhadap keamanan dan kenyamanan tempat kerja, bebas polusi dan kesehatan para pekerja. Kecendrungan untuk memasukan sejenis itu dalam proses produksi semakin jelas, apa lagi dengan adanya aturan – aturan pemerintah yang belakangan ini lebih concern terhadap lingkungan dan keselamatan kerja. Kalau masukan-masukan yang memberi manfaat pada kesehatan dan keselamatan kerja itu dinilai, pengukuran luaran akan mencakup keuntungan sosial yang sebelumnya dirugikan oleh adanya pencemaran, polusi, dan minimnya alat perangkat keamanan kerja, atau jika tidak, biaya-biaya dari kerusakan yang diakibatkan oleh pencemaran tadi dikurangi dari nilai luaran yang sudah tercemar tadi. Dengan demikian akan terjadi perbedaan antara tingkat produktivitas organisasi dengan produktivitas sosial. Dan tentu saja indeks produktivitas dari organisasi akan mengabaikan berambahnya keuntungan sosial tadi. Identifikasi masalah yang dihadapi dalam pengukuran produktivitas sebagaimana telah disajikan pada uraian diatas, upaya pemecahannya masih memerlukan kaian penelitian yang mendalam sesuai dengan konsep-konsep yang benar serta tujuan dan kepentingannya.

## B A B III

### PT. PLN (PERSERO) PROYEK INDUK PEMBANGKIT DAN JARINGAN SUMATERA UTARA & ACEH

#### A. Gambaran Umum Perusahaan

##### 1. Sejarah Singkat Perusahaan

Perusahaan Umum Listrik Negara (PLN) merupakan suatu kesatuan usaha ekonomi dan perusahaan vital yang berfungsi menyelenggarakan pelayanan kepentingan masyarakat atau kemamfaatan umum dengan tujuan meningkatkan derajat hidup masyarakat dalam rangka mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Perum listrik Negara juga merupakan sala satu sarana pokok utama pertumbuhan ekonomi,terutama dibidang industri. Kelistrikan di Indonesia bukanlah hal baru,walaupun sedikit penduduk yang mendapat menikmati listrik. Sejak sebelum perang dunia kedua,usaha-usaha kelistrikan ini sudah ada tetapi karena monopoli daera kosepsi kelistrikan di zaman penjajahan, setiap usaha untuk membangun kelistrikan selalu kandas. Karena selalu mendapat tantangan dan halangan dari penjajah,sehingga listrik hanya ada dibeberapa daerah dan kota saja. Itupun hanya karena pengaru dari orang-orang berkuasa di tempat –tempat tersebut.

Sesudah Indonesia merdeka,perhatian terhadap kelistrikan yang muncul kembali,baik dari pemerintah maupun masyarakat sendiri. Berdasarkan penetapan perintah No.1 tanggal 27 Oktober 1945 dibentuklah jawatan listrik dan gas. Tujuannya untuk mengkoordinir dan

merebut perusahaan listrik dan gas dari tenaga Jepang yang pada waktu itu berpusat di Yogyakarta.

Mengenang kembali peristiwa itu, maka tanggal 27 Oktober di peringati setiap tahunnya terakhir hari listrik, disatukan dengan hari kebangkitan PUTL yang merayakan tiap tanggal 3 Desember, yaitu mempertahankan Gedung Sate Pekerjaan umum yang terkenal dengan nama "GEDUNG SATE" di Bandung, saat Belanda menyerang dalam usaha merebut kembali Indonesia. Sesudah penyerahan kedaulatan 27 Desember 1949, perusahaan pelistrikan sebagian besar dipegang oleh swasta asing ,seperti :

1. NV. OGEM di Medan dengan pusatnya di Jakarta.
2. ANIEM pusatnya di Surabaya.
3. NV. GEBEO berpusat di Bandung .

Kemudian berdasarkan SK Presiden No .163/3 Oktober 195, semua listrik Milik swasta itu dinasionalisasikan. Sesudah itu menyusul UU No.86/1958 yang mengatur tentang nasionalisasi perusahaan-perusahaan Belanda dan PNo.18/1959 tentang penentuan perusahaan-perusahaan Listrik dan Gas milik Belanda dikenakan nasionalisasi.

Maka tahun 1960 keluar UU No. 19 PP Tahun 1960 tentang pembentukan perusahaan Negara sebagai satu kesatuan produksi yang bersifat memberikan jasa menyelenggarakan kemamfaatan (kepentingan) umum dan memupuk pendapatan. Sesuai dengan UU itu maka untuk pengusaha dan pengurusan suatu usaha Negara yang bergerak dibidang kelistrikan dan gas di Listrik Negara yang lebih dikenal singkatan PLN.

Pelaksanaan organisasi PLN saat itu diatur dalam Peraturan Menteri Pekerjaan Umum dan Tenaga Kerja (PUT) No. 1/PRT/1965. Dengan terbentuknya Kabinet Ampera tahun 1966, maka urusan tenaga dipisahkan dari Departemen PUT dan digabungkan dalam

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area (repository.uma.ac.id)9/2/24

Departemen Perindustrian Dasar dan Ringan dan Tenaga Kerja dibawah Dirjen Gatrik.

Kemudian dengan dikeluarkan PP RI No. 23 /1994 tentang pengalihan bentuk Perum Listrik Negara menjadi Perusahaan Perseroaan (Persero). Dalam rangka meningkatkan efisiensi dan efektivitas usaha penyediaan tenaga listrik, maka Perum Listrik Negara yang didirikan dengan PP No. 17/1990, dinilai memenuhi persyaratan untuk dialihkan bentuknya menjadi Persero maka Perusahaan Umum Listrik Negara dinyatakan bubar pada saat pendirian perusahaan tersebut.

Pada saat Perusahaan Listrik Negara sebagai perusahaan lebih ditekankan pada fungsi sosialnya dengan misi sebagai agen pembangunan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. Sedangkan setelah Perusahaan Listrik Negara sebagai Persero, ditekankan pada fungsi mengusahakan keuntungan dengan tidak menghilangkan fungsi sosialnya melalui kebijaksanaan yang tetap mengacu kepada Profit Centered And Cost Center.

## 2. Struktur Organisasi Perusahaan.

Struktur Organisasi merupakan kerangka kerja kerja yang didalamnya digambarkan hubungan wewenang dan tanggung jawab setiap tingkat yang berbeda didalam organisasi tersebut, yang merupakan salah satu factor yang turut mempengaruhi tingkat keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dengan adanya struktur organisasi maka terdapat pemisahaan tugas dan tanggung jawab dari setiap pegawai perusahaan, serta dapat diketahui bagaimana hubungan antar kelompok kerja yang satu dengan kelompok kerja yang lainnya. Struktur organisasi berbeda pada suatu perusahaan dibandingkan dengan perusahaan lainnya.





Struktur organisasi pada PT. PLN (Persero) Pikitring Sumut dan Aceh adalah berbentuk garis dan staf, ini terbukti dengan adanya satu pimpinan. Organisasi adalah sekelompok orang yang bekerja sama dengan menggunakan dana, alat-alat dan teknologi serta terikat dengan peraturan-peraturan dan lingkungan tertentu supaya dapat mengarahkan pada pencapaian tujuan yang diinginkan.

Adapun fungsi dan tanggung jawab struktur organisasi pada PT. PLN (Persero) Pikitring Sumut dan Aceh adalah sebagai berikut :

### **Pemimpin**

- a. Memimpin dan mengelola pelaksanaan kegiatan proyek pembangunan pembangkitan, transmisi dan gardu induk yang ditetapkan oleh Direksi.
- b. Menjabarkan kebijaksanaan Direksi tentang rencana pelaksanaan proyek pembangunan pembangkit, transmisi dan gardu induk tenaga listrik di wilayah kerjanya.
- c. Merencanakan kegiatan tahunan proyek untuk bahan penyusunan rancangan Daftar Usulan Proyek (DUP) dan Usulan Anggaran Investasi (UAI).
- d. Membuat susunan organisasi, uraian, tugas, tata kerja pelaksanaan proyek berdasarkan persetujuan atasan langsung.

### **Kepala Staf Perencanaan**

Tugas pokok kepala staf perencanaan adalah melaksanakan kegiatan perencanaan umum dan lingkungan hidup, anggaran, konstruksi sipil, konstruksi jaringan dan gardu induk guna pembangunan proyek pembangkit, transmisi gardu induk tenaga listrik dan wilayah kerjanya.

## **Kepala Staf Operasi**

- a. Menyusun rencana kerja staf operasi sesuai rencana kerja proyek induk;
- b. Merumuskan dan mengevaluasi kinerja bidang, serta sosialisasi penerapannya;
- c. Mengkoordinasikan kegiatan pelaksanaan administrasi tehnik;
- d. Membina hubungan kerja dengan instansi terkair untuk kelancaran tugas;
- e. Pemantauan kemajuan fisik proyek secara berkala;
- f. Mengelola penerimaan dan pengeluaran barang serta tata usaha gudang;
- g. Membuat laporan manajemen sesuai bidangnya.

## **Kepala staf SDM, Administrasi dan Keuangan**

- a. Merencanakan jenjang karir dan siklus karir untuk SDM;
- b. Melaksanakan manajemen SDM berbasis kompetensi;
- c. Melaksanakan tata usaha kepegawaian;
- d. Melaksanakan pekerjaan kesekretariatan dan pengelolaan keluar masuk surat;
- e. Mengelola sistem informasi dan memelihara peralatan perangkat kerasnya;
- f. Melaksanakan penyediaan dan pemeliharaan peralatan sarana kantor;
- g. Melaksanakan pengendalian aliran kas penerimaan dan pengeluaran;
- h. Melakukan pengelolaan keuangan berdasarkan kegiatan proyek induk;
- i. Melaksanakan pembayaran sesuai penyelesaian pekerjaan proyek induk;
- j. Melaksanakan kegiatan akuntansi biaya, PDP dan aktiva tetap;
- k. Penetapan laporan manajemen di bidangnya.

### 3. Penerapan Produktivitas dalam organisasi

Upaya peningkatan produktivitas kerja para karyawan akan lebih berhasil apabila organisasi mampu menerapkan sistem imbalan yang efektif, yang memungkinkan mereka untuk dapat memenuhi berbagai kebutuhannya. Tidak hanya bersifat primer atau materi, akan tetapi juga kebutuhan sekunder dan tertier ; bahkan dalam mewujudkan harapan dan cita-citanya agar terjadi kenyataan.

Pada PT. PLN (Persero) penerapan produktivitas dalam organisasi dilakukan penilaian yang tujuannya adalah :

- a. Sebagai alat manajemen bagi pemimpin unit organisasi untuk mengetahui pencapaian unjuk kerja yang dihasilkan, dibandingkan dengan target sebagaimana yang telah ditetapkan.
  - b. Memberikan gambaran hasil unjuk kerja pengelolaan unit organisasi dalam pencapaian targetnya, sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan, baik teknis / operasional maupun cara pengelolaannya, bila hasil yang dicapai belum memuaskan.
  - c. Sebagai bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan yang lebih baik pada masa mendatang.
- a. Sebagai dasar acuan Direksi untuk menilai tingkat keberhasilan unit organisasi dan / pejabat pelaksanaannya.

## B. Penilaian Prestasi Kerja Yang dilakukan.

Pada PT. PLN (Persero) Proyek Induk Pembangkit dan Jaringan Sumatera Utara & Aceh, Penilaian Prestasi Kerja menyangkut dua hal yaitu : pertama penilaian kinerja individu dan kedua penilaian kinerja organisasi.

### Penilaian Kinerja Individu

Indeks kinerja Individu adalah merupakan indeks yang secara kuantitatif mengekspresikan kesimpulan prestasi penilaian kinerja individu dalam kurun waktu 1 (satu) semester. Indeks kinerja individu diperoleh dengan cara melakukan penilaian intern atas hasil pemantauan sesuai dengan tahapan pelaksanaan pemantauan unjuk kerja pegawai untuk kurun waktu 4 (empat) bulan berdasarkan keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No. 075.K/010/DIR/1998 dan Edaran Direksi PT.PLN (Persero) No. 043 E/DIR/1998 Tentang petunjuk pelaksanaan sistem manajemen unjuk kerja pegawai.

Prosedur Formulir Penilaian Manajemen Unjuk Kerja Pegawai terdapat pada lampiran IA, yang terdiri dari :

1. Sasaran Individu.
2. Kontribusi Individu (Kriteria pengetahuan praktis dan sikap /prilaku)
3. Penilaian Unjuk Kerja Pegawai
4. Perhitungan Nilai Unjuk Kerja Pegawai
5. Kesimpulan Nilai Unjuk Kerja Pegawai

Sedangkan Pedoman (Parameter) Unjuk Kerja Pegawai pada lampiran IIA.

Sebagai contoh cara Penilaian prestasi Indeks Kinerja Individu yang mengacu kriteria penilaian nilai unjuk kerja pegawai dan kesimpulan nilai unjuk kerja pegawai sebagai berikut :

### Perhitungan Unjuk Kerja Pegawai

Derajat Penilaian	Simbol	Nilai Sasaran Individu	Nilai Kontribusi Individu
Dibawah Ekspektasi	DE	4	1
Sesuai Ekspektasi	SE	8	2
Melampaui Ekspektasi	ME	12	3

### Kesimpulan Nilai Unjuk Kerja Pegawai

Kesimpulan	Interval Nilai	Simbol
Tidak Memenuhi Ekspektasi	5 - 6	TME
Sesuai Dengan Ekspektasi	7 - 13	SDE
Konsisten Sesuai Ekspektasi	14	KSE
Melampaui Ekspektasi	15	MSE

**Rumus :**

**Total Nilai = Sasaran Individu + Nilai Kontribusi Individu**

Contoh : 1.

Bila seorang Pegawai bernama Budi memperoleh prestasi nilai Sasaran Individu yang Melampaui Ekspektasi (ME) dinilai bobot 12. sedangkan Nilai Kontribusi Individu melampaui Ekspektasi nilai 3 (ME), kesimpulannya total nilai 15 (MSE), maka budi mendapat nilai (MSE) = 1,2.

Contoh : 2

Bila seorang Pegawai bernama Rani memperoleh prestasi nilai Sasaran Individu yang Melampaui Ekspektasi (ME) dinilai bobot 12. sedangkan Nilai Kontribusi Individu sesuai dengan Ekspektasi 2 (SE) kesimpulannya total nilai 14 (KSE), maka budi mendapat nilai (KSE) = 1,1.

Contoh : 3

Bila seorang Pegawai bernama Burhan memperoleh prestasi nilai Sasaran Individu yang Sesuai Ekspektasi (SE) dinilai bobot 8. sedangkan Nilai Kontribusi Individu sesuai Ekspektasi nilai 2 (SE) kesimpulannya total nilai 10 (SDE), maka budi mendapat nilai (MSE) = 1,0.

Contoh : 4

Bila seorang Pegawai bernama Tony memperoleh prestasi nilai Sasaran Individu yang Dibawah Ekspektasi (DE) dinilai bobot 4. sedangkan Nilai Kontribusi Individu sesuai Ekspektasi nilai 2 (SE) kesimpulannya total nilai 6 (TME), maka budi mendapat nilai

(TME) = 0,80

Dari contoh tersebut diatas maka atas didapatkan hasil prestasi nilai Indeks Kinerja Individu ( IKI ) atas penilaian tiap pegawai pada bagiannya masing-masing dan mengirim prestasi penilaian Indeks Kinerja Individu tersebut kebagian Seksi Kepegawaian yang telah dibuat daftar Rekapitulasi penilaian unjuk kerja pegawai dan pelaksanaan pengiriman pada fungsi kepegawaian sebelum bulan periode pemberian insentif atau paling lambat tanggal 10 bulan berikutnya. Atas hasil penilaian tersebut maka seksi kepegawaian membuat rincian lagi untuk mencari prestasi nilai Indeks Kinerja Individu rata-rata dengan mengelompokan berapa pegawai yang mendapat prestasi nilai MSE, SDE, KSE, dan TME kemudian dijumlah dan dikalikan dengan Bobot Nilai kinerja dengan katagori nilai :

1. MSE X 1.2, 2. SDE X 1.1, 2. KSE X 1.0 dan 3. TME X 0.80 setelah itu ditotal dan dibagi dengan Jumlah seluruh pegawai maka dapatlah prestasi nilai Indeks Kinerja Individu (IKI) rata-rata.

contoh untuk mencari Indeks Kinerja Individu rata-rata sebagai berikut :

Jumlah yang mendapat prestasi nilai MSE	= 13 orang X 1,2	= 15,60
Jumlah yang mendapat prestasi nilai KDE	= 203 orang X 1,1	= 223,30
Jumlah yang mendapat prestasi nilai SDE	= 2 orang X 1,0	= 2
Jumlah yang mendapat prestasi nilai TM	= 2 orang X 0,80	= <u>1,60</u>
Jumlah		= 242,50
Jumlah seluruh pegawai		= 220
Maka didapat prestasi nilai Indeks Kinerja Individu rata-rata		= 1,10

## Indek Kinerja Organisasi

Adalah indeks yang secara kuantitatif mengekspresikan kesimpulan prestasi penilaian kinerja organisasi dalam kurun waktu 1 (satu) Semester. Penilaian kinerja organisasi berpedoman kepada ketentuan penilaian kinerja unit organisasi yang berlaku di perseroan. Sesuai keputusan Direksi PT.PLN (Persero) No. 060.K/010/DIR/2002, tentang penilaian tingkat kinerja pada unit organisasi Proyek Induk di jajaran dilingkungan PT.PLN (Persero).  
Sistem Penilaian tingkat

kinerja pada Unit Organisasi Pikitring didasarkan pada dua aspek, kinerja keuangan dan kinerja operasional. Selaras dengan dua fungsi unit organisasi yaitu :

\* Indikator Kinerja Operasi terdiri dari :

1. Ratio Fisik
2. Ratio Jadwal
3. STP
4. PCR (Project Completion Report), ICR (Implementing Completion Report),/LPS (Laporan Proyek Selesai).
5. AMDAL ; UKL/UPL

\* Indikator Kinerja Keuangan terdiri dari :

6. Ratio Disburse
7. ITO Material PDP.



Maksud dan tujuan Penetapan Sistem Penilaian Tingkat Kinerja Organisasi PIKITRING di Lingkungan PT. PLN (Persero) adalah :

- a. Sebagai alat manajemen bagi pimpinan Unit Organisasi untuk mengetahui pencapaian realisasi unjuk kerja yang dihasilkan, dibandingkan dengan target sebagaimana yang telah ditetapkan.
- b. Memberikan gambaran hasil unjuk kerja pengelola Unit Organisasi dalam pencapaian targetnya, sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan, baik teknis/operasional maupun cara pengelolaannya, bila hasil yang telah dicapai belum memuaskan.
- c. Sebagai bahan pertimbangan untuk membuat perencanaan yang lebih baik pada masa mendatang.
- d. Sebagai dasar acuan Direksi untuk menilai tingkat keberhasilan Unit Organisasi dan atau pejabat pelaksanaannya.

Formulir perhitungan Indeks Kinerja Organisasi yang terdiri dari Indikator Kinerja Operasi dan Indikator Kinerja Keuangan terdapat pada lampiran I s/d VII, namun penulis tidak merinci secara luas atas prestasi penilaian Kinerja Organisasi tersebut, hanya sebatas hasil akhirnya saja.

Atas prestasi penilaian kinerja organisasi tersebut selanjutnya menjadi indikator pengali untuk pemberian insentif prestasi kerja pegawai yang bersangkutan dengan indeks sebagai berikut :

## UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber  
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area  
Access From (repository.uma.ac.id)9/2/24

a. PLN – K4, diberi indeks kinerja organisasi 0,8

b. PLN – K3, diberi indeks kinerja organisasi 1,0

a. PLN – K2, diberi indeks kinerja organisasi 1,1

a. PLN – K1, diberi indeks kinerja organisasi 1,2

nilai prestasi kinerja organisasi semester pertama dipakai sebagai dasar pembayaran IPK semester pertama sedangkan prestasi nilai kinerja unit organisasi semester kedua dipakai sebagai dasar pembayaran IPK semester kedua.

### **Pemberian Insentif Prestasi Kerja**

Pemberian Insentif atas Prestasi Kerja adalah Kompensasi yang diberikan kepada pegawai atas prestasi dan keberhasilan pencapaian sasaran unjuk kerja pegawai dan dalam kurun waktu 1 (satu) semester. Berdasarkan Surat Edaran Direksi PLN No. 120.K/010/DIR/2004, Tentang Insentif Prestasi Kerja, menimbang bahwa untuk meningkatkan prestasi, disiplin dan produktifitas kerja, serta memberikan penghargaan atas prestasi yang dicapai, maka kepada pegawai diberikan Insentif Prestasi Kerja yang sepadan dengan keberhasilan pencapaian sasaran unjuk kerja individu dan organisasi sesuai dengan beban kerja yang telah ditetapkan.

Pembayaran Insentif Prestasi Kerja bagi pegawai ditetapkan menurut peringkat jabatan yang besarnya adalah sebagaimana tercantum dalam lampiran. Sedangkan bagi calon pegawai pemberian Insentif Prestasi Kerja ditetapkan sebesar 80 % dari tariff IPK, berdasarkan peringkat jabatan yang bersangkutan. Pembayaran Insentif Prestasi Kerja pada semester pertama pada bulan juli, dan semester kedua pada bulan Desember, dengan memperhatikan penyelesaian administrasi, Penilaian kinerja individu dan kinerja organisasi.

Pemberian Insentif atas prestasi Kinerja Organisasi setelah ada keputusan Direksi atas Prestasi Penilaian Kinerja Organisasi Tahunan melalui keputusan Direksi No. 071/DIR/2004 tersebut maka seluruh jajaran PLN termasuk PLN Pikitring Sumut & Aceh sudah bisa membayarkan Insentif Prestasi Kerja.

Pada PT.PLN (Persero) Pikitring Sumut & Aceh pemberian insentif kerja diberikan setiap semester (6) bulan berdasarkan beberapa faktor yaitu :

- a. Indeks Kinerja Individu
- b. Indeks Kinerja Organisasi
- c. Tarif
- d. Disiplin waktu kerja.

Rumus Perhitungan Insentif Prestasi Kerja yaitu :

$$I P K = \frac{I K I}{I K I (rata 2)} \times I K O \times T a r i f \times \frac{J K P}{J K S}$$

Keterangan Rumus sebagaimana dimaksud diatas sebagai berikut :

I P K = Insentif Prestasi Kerja

I K I = Indeks Kinerja Individu

I K I (rata2) = Indeks Kinerja Individu rata-rata Kantor Pusat / Kantor Induk

Poniran - Sistem Penilaian Prestasi Kerja terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada ....  
I K O = Indeks Kinerja Organisasi untuk PLN Kantor Pusat /Kantor

Induk/ Unit Pelaksana.

TARIF = Tarif Insentif Prestasi Kerja per peringkat gaji terlampir

J K P = Jumlah Jam kerja Pegawai dalam kurun waktu Januari – Juni  
dan Juli - Desember

J K S = Jam kerja seharusnya dalam kurun waktu Januari-Juni atau  
Juli – Desember, sesuai dengan ketentuan waktu kerja yang  
berlaku.

Penetapan kesimpulan nilai kinerja organisasi untuk PLN Kantor Pusat/Kantor Induk oleh  
Direksi, sedangkan penetapan kesimpulan nilai kinerja organisasi unit pelaksana oleh  
General Manajer/Pemimpin.

Indeks Kinerja Individu Rata-rata diperoleh dengan menjumlah nilai unjuk kerja individu  
dan hasilnya dibagi terhadap jumlah seluruh pegawai.

**Contoh** untuk mendapatkan Insentif Prestasi Kerja tiap pegawai sbb :

Pegawai Budi Prestasi Nilai Indeks Kinerja Individu (IKI) = 1,1 (KSE)

Indeks Kinerja Individu Rata-rata = 1,1

Indeks Kinerja Organisasi = 1.1

Sedang tarif untuk peringkat 18 = Rp. 1.099.000,-

Sedangkan jam kerja pegawai (JKP) = 968 Jam

Sedangkan Jam kerja seharusnya (JKS) = 968 Jam

Maka didapat  $IPK = IKI/IKI \text{ rata-rata} \times IKO \times \text{Tarif} \times JKP/JKS$

$IPK = 1,1/1,1 \times 1,1 \times \text{Rp. 1.099.000,-} \times 968/968 = \text{Rp. 2.308.900,-}$

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/2/24

### C. Produktivitas Kerja Yang Dicapai

Beberapa konsep dan petunjuk mengenai penerapan produktivitas dalam organisasi bertujuan untuk mengarahkan pemikiran bahwa didalam suatu organisasi itu terdapat variabel-variabel determinan (penentu) produktivitas yang dapat dimodifikasikan dan dikembangkan untuk menciptakan kultur kerja yang produktif. Modifikasi tersebut hendaknya mampu mengadopsikan terhadap setiap perubahan, baik dilingkungan internal organisasi maupun terhadap lingkungan eksternal organisasi.

Dengan ini diharapkan, organisasi dapat menjamin kelangsungan hidupnya dan meningkatnya produktivitasnya. variabel-variabel penentu produktivitas dalam organisasi tersebut adalah:

1. Lingkungan
2. Karakteristik organisasi
3. Karakteristik kerja
4. Karakteristik individu

Dengan memodifikasi variabel-variabel penentu produktivitas dalam organisasi itu, selanjutnya dapat dikembangkan dan diarahkan untuk mencapai hasil akhir yang ditetapkan organisasi, yaitu :

1. Pola tingkah laku kerja, yaitu segala aktivitas organisasi yang secara khusus memperlihatkan keikutsertaan dan keterlibatan individu-individu didalamnya.
2. Pelaksanaan tugas, yaitu evaluasi terhadap prestasi individu mengenai tugas-tugas, kewajiban-kewajiban dan tanggung jawabnya.

3. Efektivitas organisasi, yaitu suatu indeks mengenai hasil yang dicapai terhadap tujuan organisasi.

Pengukuran terhadap hasil akhir yang dicapai oleh organisasi akan menggambarkan tingkat produktivitas dalam organisasi.

Untuk mencapai hasil akhir yang cukup baik, dalam proses modifikasi tersebut perlu mengacu kepada petunjuk-petunjuk umum seperti memasukkan indikator-indikator sasaran (yaitu pola tingkah laku Indeks Kinerja Individu, pelaksanaan tugas dan efektivitas Indeks Kinerja organisasi) dan faktor-faktor kelembagaan.

Dan dampak dari hasil peningkatan produktivitas kerja yang dicapai memberikan kontribusi kepada :

1. Para pemegang saham yang menginvestasikan uangnya.
2. Manajemen – menjadi pengawal kepentingan organisasi
3. Para Karyawan – menyumbangkan tenaga dan keterampilan.
4. Lembaga-lembaga keuangan seperti Bank
5. Pemerintah – membangun infra struktur.
6. Pelanggan – membeli barang dan jasa yang dihasilkan.
7. dll.

## **D. Hambatan Yang Dihadapi Perusahaan dan Cara mengatasinya**

### **1. Kelemahan Sistem Penilaian**

Kelemahan yang paling penting dari sistem penilaian ini ironisnya berasal dari kekuatannya. Karena kelihatannya sistem penilaian ini mudah digunakan, sederhana, dan terstandarisasi, mudah sekali para manajer melupakan mengapa mereka melaksanakannya. Mereka melakukan ini sekedar untuk menyelesaikan cepat-cepat. Seorang manajer dapat menyelesaikan sebuah formulir penilaian dalam sepuluh sampai lima belas menit, tetapi kalau hanya itu saja yang dikerjakan oleh menejer tersebut, maka mungkin sekali akan lebih banyak kerugian yang ditimbulkan ketimbang keuntungannya. Alasannya adalah bahwa tujuan kita hendaknya bukan sekedar mengisi lengkap formulir tersebut, tetapi bekerja sama dengan karyawan untuk meningkatkan kinerja. Tidak ada formulir yang dengan sendirinya akan membantu kita melakukan hal itu. Sistem penilaian yang sederhana membuat manajer mudah melakukan hal ini.

Mari kita ajukan beberapa pertanyaan lain tentang sistem penilaian ini.

Pertama, apakah hal ini memberikan penilaian yang objektif tentang kinerja yang dapat dengan mudah disetujui bersama oleh manajer dan karyawan? Umumnya tidak. Kriteria yang dipergunakan biasanya amat samar dan kurang tepat.

### **Cara mengatasinya**

Perusahaan menggunakan sistem penilaian dengan melakukan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses revolusi kinerja, pada bagian sumber daya manusia atau personalia memberikan formulir standar pada para manajer dengan pendekatan ‘‘ satu ukuran pas untuk semua, ’’ sehingga semua orang didalam perusahaan itu akan dinilai kinerjanya dengan cara yang sama.

## **UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 9/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)9/2/24

## 2. Faktor Penurun Produktivitas Kinerja

Salah satu penyebab penurunnya produktivitas kerja pada PT.PLN (Persero) yaitu tidak tercapainya kinerja perusahaan dari target yang telah ditetapkan oleh Direksi PLN, hal ini tentu berdampak kepada penurunan pemberian Insentif Prestasi Kerja pada semester I dengan katagori K2 (1,1) atau K3 (1,0) bahkan k4 (0.8).

Faktor penyebab turunnya indeks prestasi kerja tersenbut seperti :

- Penilaian Prestasi Individu yang menurun misalnya Banyaknya peringatan dan mangkir (tidak masuk kerja pegawai)
- Penilaian Tingkat Kinerja organisasi yang turun seperti :
  - a. Target Kinerja Operasi tidak tercapai
  - b. Target kinerja Keuangan tidak terealisasi.

namun Manajemen PT. PLN (Persero) dapat mengejar keterlabatan atas kinerja yang ketinggalan tersebut pada semester kedua akhir tahun dengan memacu sekuat tenaga dan segala komponen stafnya untuk meraih penilaian yang lebih baik lagi.



## B A B V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### A. KESIMPULAN

Dalam bab terakhir ini penulis akan memberikan Kesimpulan terhadap hal-hal yang sudah dibahas pada bab-bab sebelumnya. Dan mencoba untuk memberikan saran yang mungkin berguna bagi perusahaan dalam mengembangkan dan meningkatkan sistem penilaian dan produktivitas kerja karyawan, Pada PT. PLN (Persero) Pikitring Sumut & Aceh .

Adapun kesimpulan yang dapat diberikan adalah sebagai berikut :

1. Sistem penilaian prestasi kerja Individu belum sepenuhnya berhubungan dengan pekerjaan (Job related) artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
2. Bahwa penilaian prestasi kerja individu atau kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) Pikitring Sumut dan Aceh, yang telah dilakukan untuk semester pertama akan memberikan kontribusi kepada pegawai / karyawan yang bersangkutan berupa pemberian insentif, sedangkan untuk penilaian kinerja pada semester kedua disamping pemberian insentif juga menyangkut tentang kenaikan peringkat pegawai yang bersangkutan. Didalam pemberian kenaikan peringkat yang diajukan manajemen adalah pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang baik, telah memenuhi persyaratan waktu dan berdasarkan usulan dari pada atasan pegawai yang

'bersangkutan, namun bila pegawai yang tidak diusulkan oleh atasannya untuk naik peringkat maka manajemen kepegawaian tidak akan menaikkan secara otomatis, walaupun pegawai yang bersangkutan telah memenuhi persyaratan waktu yang cukup. Hal ini tentu dapat merugikan bagi pegawai yang bersangkutan, seperti pegawai yang berada dalam lingkungan proyek /lapangan yang selalu sibuk dengan pekerjaan sehingga tidak memikirkan tentang peringkatnya. Begitu juga dengan atasan pegawai yang bersangkutan yang selalu penuh dengan berbagai kegiatannya sehingga tidak terpikir tentang karier bawahannya.

## B. SARAN

1. Agar penilaian itu efektif, maka sasaran penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan dan penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, dan pemberian umpan balik kepada karyawan dan manajer personliaan.
2. Dilam penilaian prestasi individu yang mempunyai kinerja baik dan telah memenuhi persyaratan untuk kenaikan peringkat, hendaknya manajemen membuat suatu sistem penilaian yang konsekuen tidak hanya terpaku pada harus adanya usulan dari atasan pegawai yang yang bersangkutan saja baru diusulkan, tetapi harus melihat juga dampak dari keputusan tersebut tentu akan mempengaruhi produktivitas kerjanya, sehingga pengusulan kenaikan peringkat pegawai yang telah memenuhi persyaratan dan waktu yang cukup diperlukan secara otomatis untuk dinaikan.

## DAFTAR PUSTAKA

- J. Sudarsono, **Pengantar Ekonomi Perusahaan**, Person Education, Penerbit PT. Prenhellindo Jakarta , 2002.
- Mauled Mulyono, **Penerapan Produktivitas dalam Organisasi**, Penerbit Bumi Aksara Jakarta, 2004.
- Moekijat, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Penerbit Mandar Maju, Bandung, 1995.
- Payman J. Simanjuntak, **Manajemen dan Evaluasi Kinerja**, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta 2004.
- Onong Uchjana Effendy, **Sistem Informasi Manajemen**, Penerbit Mondar Maju, Bandung 1996.
- Robert Bacal **Performance Management**, Terjemahan Surya Dharma, Yanuar Irawan Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta 2005
- Sondang P. Siagian, **Kiat Meningkatkan Produktivitas Kerja**, Penerbit RINEKA CIPTA. Jakarta, 2002
- Soekidjo Notoamodjo, **Pengembangan Sumber Daya Manusia**, Penerbit RINEKA CIPTA, Cetakan Pertama Jakarat, 1998.
- Slamet Saksono, **Administrasi Kepegawaian**, Penerbit KANISIUS, Yokyakarta, 1997.