

**KEBIJAKSANAAN KOMPENSASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN  
PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT. SARI MORAWA  
TANJUNG MORAWA, KAB. DELI SERDANG  
M E D A N**

Oleh :

**Hotma Sondang R. Bangun**

No. Stb. : 96 830 0121



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
M E D A N  
2 0 0 1**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/2/24

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** : KEBIJAKSANAAN KOMPENSASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT. SARI MORAWA TANJUNG MORAWA, KAB, DELI SERDANG  
M E D A N

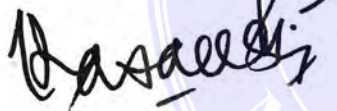
**Nama Mahasiswa** : Hotma Sondang R. Bangun

**No. Stambuk** : 96 830 0121

**J u r u s a n** : Manajemen

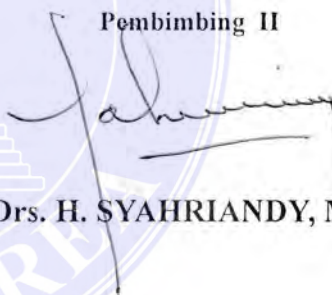
Menyetujui :  
Komisi Pembimbing

Pembimbing I



( Drs. H. HASAN U. SIREGAR )

Pembimbing II



( Drs. H. SYAHRIANDY, MSi )

Mengetahui :

Ketua Jurusan



( Hj. RATNA BALQIS NASUTION, SE, MBA )

Dekan



( Drs. RASDIANTO, MS, Ak )

## RINGKASAN

HOTMA SONDANG R. BANGUN, KEBIJAKSANAAN KOMPENSASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT. SARI MORAWA TANJUNG MORAWA, KAB. DELI SERDANG, MEDAN.

(Drs. H. Hasan U. Siregar Selaku Pembimbing I, Drs. H. Syahriandi MSi Selaku Pembimbing II).

PT Sari Morawa Tanjung Morawa adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang usaha pabrik kertas agama khususnya unta agama Budha. Perusahaan ini merupakan PMA (Penanaman Modal Asing).

Masalah yang dihadapi : kebijaksanaan kompensasi perusahaan kurang tepat untuk dapat memotivasi semangat kerja karyawan secara optimal, sehingga prestasi kerja yang diharapkan oleh pihak manajemen tidak tercapai sepenuhnya.

Hipotesis penulis yaitu apabila besarnya kompensasi dapat diberikan dalam jumlah yang konsisten dengan azas kompensasi sedemikian rupa, maka pihak karyawan akan termotivasi untuk bekerja secara optimal sehingga prestasi kerja yang diharapkan dapat dicapai.

Metode penelitian yang digunakan penulis yaitu penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan,

Metode analisis yang digunakan untuk penelitian ini :  
yaitu metode deskriptif dan deduktif.

Kesimpulan penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan kompensasi belum mampu memberikan kepuasan kepada para karyawan.
2. Gaya kepemimpinan yang dipakai perusahaan masih cenderung bersifat otokratis.
3. Metode yang dipakai untuk meningkatkan prestasi kerja perusahaan melalui motivasi positif dan negatif.
4. Belum diterapkan pemberian penghargaan secara berkesinambungan.
5. Bidang usaha perusahaan bergerak dalam produksi kertas agama dalam hal ini untuk agama Budha dengan pangsa pasar luar negeri.

Saran penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kebijakan kepemimpinan perlu diroboh untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Perlunya peninjauan kembali atas kebijakan kompensasi sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja.
3. Kebijakan motivasi dengan cara penekanan kepada karyawan perlu dihilangkan.

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Kuasa, yang senantiasa memberikan berkat, nikmat dan karuniaNya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Medan.

Pada kesempatan ini juga penulis mengucapkan rasa terimakasih yang tak terhingga kepada :

1. Bapak Ir. Zulkarnain Lubis, MS Selaku Rektor Pada Universitas Medan Area.
2. Bapak Drs. Rasdianto, MS Ak Selaku Dekan Pada Universitas Medan Area, Medan.
3. Ibu Dra. Hj. Ratna Balqis Nst, SE. MBA Selaku Ketua Jurusan Manajemen Pada Universitas Medan Area.
4. Bapak Drs. H. Hasan U. Siregar Selaku Pembimbing I, yang telah membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini.
5. Bapak Drs. Syahriandy MSi Selaku Pembimbing II, yang telah membimbing penulis dalam menyusun skripsi ini.
6. Ibu Dra. Hj. Rafiah Hasibuan MM. Selaku Ketua Meja Hijau yang telah memberikan bimbingan dan bantuan moril serta dorongan sepenuhnya untuk dapat selesainya penulisan skripsi ini.
7. Bapak Drs. Patar Marbun Selaku Sekertaris Meja Hijau, yang telah memberikan bimbingan kepada penulis selama penyusunan skripsi ini.
8. Bapak Pimpinan beserta karyawan perusahaan yang telah membantu penulis selama melakukan penelitian

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/2/24

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)15/2/24

dalam perolehan data di PT. Sari Morawa Tanjung Morawa, Kab. Deli Serdang, Medan.

9. Seluruh Dosen dan Staf pengajar pada Fakultas Ekonomi Medan Area yang telah membantu penulis dalam hal yang berhubungan dengan administrasi perkuliahan dan penyusunan skripsi ini.
10. Ayahanda S.E. Bangun dan Ibunda S. Purba yang telah berkorban baik moril maupun materil hingga selesainya skripsi ini.
11. Kakanda Jhonny, Sarlide, Adin, Tiarna, Jogi. H. dan adinda Hanna yang telah mendorong penulis selama mengikuti perkuliahan hingga selesainya skripsi ini.
12. Rekan-rekan mahasiswa yang turut memberikan saran dan bimbingan serta teman-teman yang banyak membantu dalam menyelesaikan skripsi ini.

Akhirnya penulis berharap, kiranya skripsi ini dapat bermanfaat bagi pihak yang memerlukannya.

Medan, 2001

Penulis,

HOTMA SONDANG R. BANGUN

## DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN.....	i
KATA PENGANTAR .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
DAFTAR GAMBAR .....	vii
DAFTAR TABEL.....	viii
BAB I : PENDAHULUAN .....	1
A. Alasan Pemilihan Judul .....	1
B. Perumusan Masalah .....	2
C. Hipotesis .....	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian .....	3
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan data .....	4
F. Metode Analisis .....	5
BAB II : LANDASAN TEORITIS .....	7
A. Pengertian, Azas dan Kebijakanaksanaan Kompensasi.....	7
B. Pengertian Prestasi Kerja, dan Metode Penilaiannya.....	10
C. Dasar Penilaian Prestasi Kerja..	20
D. Hubungan Kompensasi dan Indeks Prestasi.....	22

BAB	III	: PT. SARI MORAWA TANJUNG MORAWA, KAB. DELI SERDANG, MEDAN.....	24
	A.	Gambaran Umum Perusahaan .....	24
	B.	Kebijakan Kompensasi Yang Di- Terapkan.....	34
	C.	Metode Penilaian Prestasi Kerja Pada Perusahaan.....	38
	D.	Prestasi Kerja Yang Dicapai.....	42
	E.	Penerapan Kebijakan Kompensasi dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja.....	44
	F.	Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi....	44
BAB	IV	: ANALISIS DAN EVALUASI .....	45
BAB	V	: KESIMPULAN DAN SARAN .....	57
	A.	Kesimpulan .....	57
	B.	Saran .....	58
DAFTAR	PUSTAKA	.....	60



## DAFTAR GAMBAR

Halaman

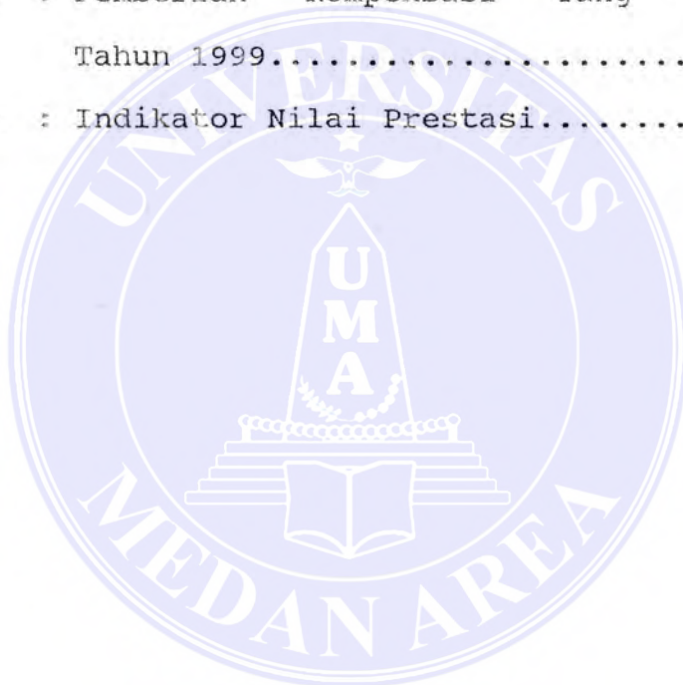
GAMBAR 1 : Struktur Organisasi PT. Sari Morawa Tanjung Morawa, Kab. Deli Serdang Medan.	26
--	----



## DAFTAR TABEL

Halaman

TABEL 1	: Pemberian Kompensasi Yang Dibayarkan Tahun 1997.....	36
TABEL 2	: Pemberian Kompensasi Yang Dibayarkan Tahun 1998.....	37
TABEL 3	: Pemberian Kompensasi Yang Dibayarkan Tahun 1999.....	37
TABEL 4	: Indikator Nilai Prestasi.....	42



# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Alasan Pemilihan Judul

Salah satu faktor yang sangat penting dalam menunjang keberhasilan suatu perusahaan adalah faktor manusia. Oleh karena itu setiap karyawan yang bekerja pada perusahaan harus mendapat perhatian yang serius dari pihak manajemen agar termotivasi untuk melaksanakan tugasnya sebagaimana yang diharapkan.

Tentu saja untuk menarik simpati dan memotivasi karyawan itu tidak mudah, karena pihak perusahaan harus memikirkan berbagai faktor yang menyangkut kebutuhan tenaga kerja itu sendiri. Salah satu faktor penting dalam hal ini adalah masalah kebijaksanaan pemberian kompensasi. Dengan pemberian kompensasi yang tepat dan konsisten serta berpedoman kepada Azas kompensasi, mereka akan termotivasi melaksanakan tugas-tugasnya secara optimal dalam kegiatan perusahaan.

Penerapan fungsi kompensasi yang tepat tentu tidak hanya berpengaruh terhadap proses penyelesaian tugas-tugas dari karyawan, tetapi juga akan dapat meningkatkan kualitas kerja dari karyawan itu sendiri. Dengan kualitas kerja yang meningkat, akan dapat pula meningkatkan prestasi kerja mereka, yang

tentu saja akan lebih mendorong kemampuan perusahaan untuk lebih cepat mencapai sasaran.

Bertolak dari uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kebijaksanaan kompensasi dalam kaitan dengan prestasi kerja karyawan sebagai topik atau pokok bahasan untuk diteliti dengan metode ilmiah. Dan untuk obyek penelitian penulis memilih PT. SARI MORAWA yang berlokasi di Tanjung Morawa Kotamadya Medan, dengan alasan bahwa perusahaan tersebut dipandang cukup memenuhi syarat untuk tujuan penelitian ilmiah ini.

Dengan alasan-alasan seperti diuraikan di atas akhirnya penulis merumuskan judul penelitian yang berbunyi sebagai berikut : KEBIJAKSANAAN KOMPENSASI DALAM UPAYA MENINGKATKAN PRESTASI KERJA PADA PT. SARI MORAWA, TANJUNG MORAWA, MEDAN.

## **B. Perumusan Masalah**

Dari penelitian pendahuluan ditemukan adanya masalah yang dihadapi perusahaan ini berkenaan dengan kebijaksanaan kompensasi dan prestasi kerja, yang dirumuskan sebagai berikut : kebijaksanaan kompensasi perusahaan kurang tepat untuk dapat memotivasi semangat kerja karyawan secara optimal, sehingga prestasi kerja yang diharapkan oleh pihak manajemen tidak tercapai sepenuhnya.

### C. Hipotesis

"Hipotesis adalah suatu perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal, yang dimaksudkan sebagai tuntunan-sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya". 1)

Sehubungan dengan permasalahan yang telah dikemukakan maka penulis menarik hipotesis sebagai berikut : Apabila besarnya kompensasi dapat diberikan dalam jumlah yang konsisten dengan azas kompensasi sedemikian rupa, maka pihak karyawan akan termotivasi untuk bekerja secara optimal sehingga prestasi kerja yang diharapkan dapat dicapai.

### D. Luas dan Tujuan Penelitian

Oleh karena keterbatasan-keterbatasan penulis, baik pengetahuan, dana, waktu maupun tenaga, maka lingkup penelitian ini dibatasi hanya berkenaan dengan kompensasi dan prestasi kerja saja pada PT. SARI MORAWA TANJUNG MORAWA.

Adapun tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui apa, bagaimana dan sejauh mana kebijaksanaan kompensasi yang diterapkan oleh perusahaan mampu memotivasi karyawan untuk mencapai

-----  
1). Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik, Edisi VIII, Tarsito, Bandung, 1990, hal.39.

prestasi kerja yang optimal sebagaimana yang diharapkan perusahaan.

2. Untuk mengetahui tingkat prestasi kerja yang dicapai, khusus dalam hubungan dengan kebijaksanaan kompensasi yang diimplementasikan.
3. Untuk menganalisis dan mengevaluasi kebijaksanaan kompensasi yang dijalankan, serta memberikan saran yang mungkin bermanfaat bagi perusahaan untuk mengatasi masalah yang dihadapinya.

#### E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data

Dalam kegiatan ini penulis menggunakan dua metode penelitian, sebagai berikut :

##### 1. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Yaitu cara penelitian untuk mengumpulkan data kepustakaan dengan sumber data dari bahan-bahan literatur, berupa majalah-majalah ilmiah, hasil-hasil penelitian, buku-buku teks dan lain-lain yang ada hubungannya dengan objek yang diteliti. Data yang diperoleh adalah data sekunder.

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

Yaitu penelitian yang dilakukan langsung pada objek penelitian dilapangan guna memperoleh data primer yang diperlukan. Hasil-hasil penelitian dikumpulkan dan dicatat.

Adapun Teknik pengumpulan data dilakukan sebagai berikut :

1. Pengamatan (observation), yaitu pengamatan secara langsung pada objek penelitian di lapangan untuk memperoleh gambaran yang jelas mengenai struktur, kondisi dan posisi objek yang bersangkutan.
2. Wawancara (Interview), yaitu tanya jawab yang dilakukan dengan pejabat perusahaan yang bewenang memberikan informasi yang diperlukan.
3. Daftar Pertanyaan (Kuesioner); Guna memperlancar proses wawancara dan untuk lebih melengkapi data yang diinginkan, dipersiapkan daftar pertanyaan untuk dibagikan kepada para responden dalam perusahaan diisi jawaban-jawabannya.

#### F. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Metode analisis deskriptif yaitu metode yang dilaksanakan dengan mengumpulkan, mengklasifikasi, serta menganalisis data yang bersangkutan, lalu menafsirkannya, sehingga memberikan gambaran yang jelas mengenai fakta yang valid di lapangan.
2. Metode analisis deduktif, yaitu metode yang bertolak dari prinsip-prinsip umum, berupa teori-teori, dalil-dalil dan sebagainya, dan membandingkannya dengan fakta yang berlaku, sehingga memberi gambaran

yang jelas, baik persamaan maupun penyimpangan yang terdapat antara keduanya.

Dari kesimpulan masing-masing kedua metode analisis tersebut ditarik kesimpulan akhir, untuk selanjutnya menyusun saran sebagai jalan keluar dari masalah yang dihadapi perusahaan yang bersangkutan.





## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

#### A. Pengertian, Azas dan Kebijakan Kompensasi

##### 1. Pengertian Kompensasi

Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Namun demikian faktor-faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan.

Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar maka akan memberikan kepuasan kerja dan termotivasi untuk tujuan perusahaan, sebaliknya jika tidak memadai dan kurang tepat, maka prestasi kerja karyawan akan menurun.

"Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan".<sup>2)</sup>

-----

2). Malayu SP Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan VII, CV Masagung, Jakarta, 1998, hal. 10.

## 2. Azas Kompensasi

Balas jasa haruslah diterapkan atas azas kompensasi yang baik yaitu menyangkut azas adil dan layak dan wajar. Kedua azas ini ditujukan untuk merangsang gairah kerja dan kepuasan kerja karyawan.

### a. Azas adil

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Dengan ini maka akan tercipta suasana kerja yang baik, dan semangat kerja dan disiplin serta loyalitas yang lebih baik pula.

### b. Azas layak dan wajar

Kompensasi yang diterima karyawan haruslah dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal biasanya memperhatikan peraturan pemerintah misalnya UMR (Upah Minimum Regional)

Tujuan sistem kompensasi yaitu :

- a. Menghargai prestasi kerja
- b. Menjamin keadilan
- c. Mempertahankan karyawan
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu

- e. Pengendalian biaya
- f. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem pemberian kompensasi yang baik bagi karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

- a. Produktivitas
- b. Kemampuan untuk membayar
- c. Kesediaan untuk membayar
- d. Suplay dan permintaan tenaga kerja
- e. Organisasi karyawan
- f. Berbagai peraturan dan perundang-undangan.

Adapun metode pemberian motivasi dapat dibagi dalam tiga cara secara umum yaitu :

- a. Pemberian kompensasi berdasarkan satu jangka tertentu.
- b. Pembayaran upah dan gaji berdasarakan satuan produksi yang dihasilkan.
- c. Kombinasi dari kedua cara tersebut.

Dengan diberikannya kompensasi baik berupa gaji maupun upah akan dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Oleh karena itu fungsi dari pemberian kompensasi ini bagi karyawan adalah sebagai balas jasa baik berupa uang atau lainnya yang semuanya dimaksud sebagai kompensasi atas atas hasil kerja karyawan bagi perusahaan.

Dengan cara ini diharapkan semangat kerja karyawan akan termotivasi demi pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

### 3. Kebijakanaksanaan Kompensasi

Kebijakanaksanaan kompensasi antara lain adalah menyangkut aspek-aspek mengenai hal-hal sebagai berikut :

- "a. Biaya hidup
- b. Produktivitas
- c. Skala upah atau gaji yang umum berlaku
- d. Kemampuan membayar
- e. Upah atau gaji sebagai alat untuk menarik, mempertahankan, memberikan motivasi kepada karyawan". 3)

### B. Pengertian Prestasi Kerja dan Metode Pengukurannya

Prestasi kerja karyawan sangatlah penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tanpa prestasi kerja yang baik maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai sebagaimana diharapkan.

Prestasi kerja merupakan suatu kemampuan dari karyawan untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan waktu yang diberikan kepadanya.

-----

3). Sondang P. Siagian, Pengembangan Sumber Daya Insani, Cetakan II, Gunung Agung, Jakarta, 1993, hal. 149.

Sistem penilaian prestasi kerja adalah suatu fungsi manajemen untuk mengawasi atau mengontrol prestasi kerja, serta sebagai bahan informasi dan pertimbangan untuk memutuskan dan merumuskan berbagai kebijaksanaan personalia

Penilaian prestasi ini sangat berguna bagi setiap karyawan untuk dapat mengetahui tanggapan atasannya tentang dirinya, berguna mengetahui kekuatan dan kelemahannya sebagaimana prospek karir dan apa yang mungkin dapat diraihinya dimasa yang akan datang.

Umumnya penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan setiap satu bulan atau satu tahun sekali. Dengan dijalankan penilaian prestasi yang benar dan sesuai dengan kondisi organisasi dampaknya akan nampak antara lain meningkatnya motivasi dan gairah kerja para pelaku organisasi. Begitu pula sebaiknya bila penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara yang tidak tepat, dapat menimbulkan penurunan prestasi kerja karyawan atau produktivitas organisasi menurun.

Agar pengertian penilaian prestasi menjadi lebih jelas, ada baiknya dikemukakan definisi dari pada penilaian prestasi oleh beberapa ahli antara lain. Menurut T. Hani Handoko.

“Penilaian prestasi kerja ( Performance Appraisal ) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan “<sup>5</sup>

<sup>5</sup>) T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia*, Liberty, Yogyakarta, 1993, Hal. 99

Menurut M. Manulang :

“ Penilaian prestasi karyawan adalah sebuah penilaian secara sistematis karyawan oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu.”<sup>5</sup>

Suatu penilaian yang baik dan objektif memungkinkan terdapatnya arus timbal balik yang mampu memberikan manfaat terhadap perusahaan dan karyawan.

Menurut Moekijat, penilaian karyawan bermanfaat untuk berbagai kebijaksanaan seperti :

a. Untuk menentukan kenaikan gaji.

Kenaikan gaji pada umumnya didasarkan atas lamanya masa kerjanya maupun kecakapannya. Untuk memperoleh kenaikan gaji, karyawan tidak hanya berkerja untuk beberapa waktu tertentu, akan tetapi yang bersangkutan harus mempunyai hasil penilaian pekerjaan yang baik.

b. Untuk menentukan urutan dalam pemberhentian karyawan.

Penilaian prestasi karyawan juga sering digunakan untuk menentukan urutan pemberhentian karena kekurangan dana. Hal ini dapat terjadi karena prestasi atau tindakan karyawan yang buruk, sehingga merugikan perusahaan. Bagi karyawan yang melakukan ini dapat diberi peringatan-peringatan, penurunan jabatan atau pemberian hukuman, bahkan pemutusan hubungan kerja.

c. Untuk menentukan kebutuhan latihan dari masing-masing karyawan.

Kegunaan penilaian dalam hal ini akan tergantung pada sistem yang<sup>5</sup>

<sup>5</sup> M. Manulang, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jilid 1, Andi Offset, Yogyakarta, 1993, hal. 56

dipergunakan bila pengawas memberi nilai dari penilaian itu misalnya istimewa, sangat baik dan sebagainya, maka hal ini tidak memberi tanda pada titik-titik dimana pengawasan harus diperbaiki, sebaliknya apabila prosedur pengawasan mengharuskan pengawas untuk meneliti dan mendapatkan hal-hal yang sesungguhnya dalam mencatat kebaikan-kebaikan dan kelemahan-kelemahan bawahan, maka hal ini akan membantu mereka merencanakan program latihan.

#### d. Mutasi

Mutasi dapat dilakukan apabila berdasarkan penilaian bahwa karyawan tersebut tidak dapat memenuhi standard performance yang telah ditetapkan dalam suatu jabatan atau disebabkan penilaian pemimpin perusahaan bahwa karyawan tersebut memenuhi syarat dan mampu untuk mengisi suatu jabatan yang kosong dibahagiannya.

Faktor yang dijadikan dasar pertimbangan cukup banyak, namun pimpinan perusahaan dapat menggunakan hasil penilaian itu sebagai dasar terakhir, sebab profesi terakhir dari seorang karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian yang dilaksanakan.

#### e. Promosi

Promosi bukan saja cita-cita atau keinginan karyawan untuk dirinya tetapi juga keinginan pimpinan perusahaan untuk mempertimbangkan apakah yang dinilai dapat diberi tanggung jawab yang lebih besar, tugas-tugas yang lebih banyak, pekerjaan-pekerjaan yang lebih sulit serta lebih kompleks.

Karyawan yang memiliki prestasi dan potensi untuk itu akan memberi prestasi yang bagus, yang memenuhi syarat-syarat untuk itu.

#### f) Motivasi.

Penilaian juga bertujuan untuk mendorong karyawan supaya bekerja lebih baik dalam melaksanakan tugasnya. Pengakuan atas jasa dan prestasinya dan kesempatan-kesempatan untuk mendiskusikan pekerjaan dengan manejernya. Dengan melaksanakan penilaian dapat diketahui karyawan-karyawan yang berprestasi baik yang berhak mendapat kenaikan gaji sesuai dengan prestasinya. Dengan demikian motivasi dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik, lebih bergairah dan lebih bersemangat untuk mencapai prestasi yang sebaik-baiknya.

Banyak metode yang digunakan dalam melaksanakan penilaian prestasi karyawan masing-masing metode mempunyai sisi baik dan sisi buruk. Metode yang dianggap memberi kan manfaat yang lebih besar dari perusahaan akan dipergunakan sebagai metode penilaian yang akan dipakai diperusahaan.

Metode penilaian prestasi pada garis besarnya ada tiga ( 3 ) yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian prestasi yaitu :

- “1. Penilaian secara kebetulan / tidak sistematis.
2. Metode tradisional yang sistematis.
  - a. Rangking
  - b. Man to man comparison
  - c. Grading
  - d. Skala grafis (graphic scales)
3. Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS).”<sup>7</sup>

7). Heidjrachman Ranupandjo, dan Suad Husnan, Manajemen Personalia, Edisi I, Liberty, Yogyakarta, 1993, hal. 58.



### *Ad. 1 Penilaian Secara Kebetulan / tidak sistematis.*

Cara penilaian secara kebetulan pada umumnya dilakukan tidak sistematis dan sifatnya insidental, disamping itu metode ini sering berbahaya di dalam penerapannya. Penilaian terhadap karyawan hanya dilakukan pada saat dibutuhkan saja, misalnya ada suatu jabatan yang kosong karena ditinggalkan atau sebab-sebab lainnya, penilaian baru akan diadakan seketika terhadap karyawan untuk mengisi jabatan tersebut. Cara penilaian mendadak seperti ini tentu saja kurang sistematis dan banyak mengandung kelemahan.

Seorang yang berprestasi pada saat jabatan kosong, tetapi kurang berprestasi pada hari-hari sebelumnya, mempunyai kemungkinan besar untuk dipilih atau dipromosikan. Akibatnya sudah dapat diduga, banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan baik.

### *Ad. 2 Metode Tradisional yang Sistematis.*

Cara penilaiannya sudah lebih maju karena dilakukan secara berkala. Penilaian secara tradisional ini memberikan memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari kemungkinan digunakannya penilaian sesaat, dan bisa menopang berbagai kebijaksanaan dalam bidang personalia. Manfaat lainnya adalah para karyawan merasa terdorong untuk memperbaiki kelemahannya agar ia dinilai baik oleh atasannya.

Metode tradisional ini diklasifikasikan atas empat sistem yaitu :

a. Rangking.

Merupakan cara yang paling sederhana. Disini karyawan yang satu dibandingkan dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan dilakukan secara keseluruhan, kelemahan metode ini merupakan cara yang paling sederhana. Disini karyawan yang satu diperbandingkan dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih ini adalah bagaimana memperbandingkan seseorang yang mungkin lebih baik daalam sifat-sifatnya tetapi kurang terampil, dengan seseorang yang baik dalam keterampilannya, tetapi kurang dalam sifat-sifat.

Kekurangan lainnya penilai terpaksa melakukan perbandingan dalam jumlah yang cukup banyak. Misalnya ada enam karyawan yaitu A, B, C, D, E, dan F. kemudian satu persatu karyawan diperbandingkan dengan karyawan lain, misalnya membandingkan B dengan A, C, D, E, dan F. Cara yang sama juga dipergunakan untuk memperbandingkan karyawan-karyawan yang lain dalam melakukan penilaian. Jumlah perbandingan akan diperoleh dapat diketahui dengan rumus :

$$N ( N - 1 )$$

---

2

Dimana N adalah jumlah karyawan yang ingin diperbandingkan . Jika jumlah karyawan yang ingin diperbandingkan seperti contoh diatas adalah enam

maka akan diperoleh banyaknya jumlah perbandingan sebagai berikut :

$$\frac{6(6-1)}{2} = 15 \text{ kali perbandingan}$$

Dengan memakai metode ini jika perusahaan memiliki karyawan yang sangat besar, maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam melaksanakan penilaian, karena jumlah perbandingan akan menghasilkan jumlah yang sangat besar sehingga membutuhkan waktu yang lama dan biaya yang besar pula.

#### b. Man To Man Comparison

Pada metode ini perbandingan karyawan dengan karyawan yang lain bukan lagi secara keseluruhan, tetapi dalam berbagai faktor. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, inisiatif, dapat tidaknya diandalkan, dipilih untuk maksud-maksud penilaian tersebut.

Suatu skala penilaian dirancang untuk masing-masing faktor yang dinilai. Kemudian skala penilaian tersebut diperbandingkan dengan karyawan-karyawan tertentu untuk mencerminkan tingkatan-tingkatan kemampuan terhadap suatu faktor tertentu. Adapun karyawan yang menjadi objek perbandingan tersebut dibagi atas beberapa tingkatan mulai dari yang paling tinggi nilainya, biasa (menengah) dan tingkatan yang terendah. Dengan demikian penilai membandingkan masing-masing faktor dengan karyawan tertentu tersebut, untuk menentukan mana seorang karyawan dinilai paling mendekati.

Karena penentuan suatu tingkatan faktor perbandingan dengan karyawan-karyawan kunci, maka akan timbul kesulitannya jika membandingkannya dengan karyawan-karyawan sejenis dari jabatan yang satu ke jabatan yang lain.

### c. Grading

Pada metode ini suatu defenisi yang jelas untuk tiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja karyawan misalnya : sangat baik, dan kurang memuaskan. Kemudian prestasi tiap karyawan diperbandingkan dengan defenisi atau kriteria kategori ini, untuk dimasukkan ke dalam salah satunya. Dalam hal ini kategori yang dibuat bisa lebih dari tiga seperti contoh yang di atas.

Kadang-kadang metode ini berubah menjadi penilaian dengan distribusi yang dipaksakan. Misalnya dari karyawan yang dinilai harus 10 % diantaranya masuk kelompok tertinggi, 20 % harus masuk kategori yang kedua, 40 % harus masuk kategori yang ketiga, 20 % lagi harus masuk ke dalam ketegori keempat dan 10 % lagi harus masuk ke dalam kategori yang kelima.

Dengan demikian penilai membanding prestasi karyawan dengan defenisi masing-masing kategori. Tetapi cara semacam ini dapat menimbulkan masalah, karena seorang karyawan dapat meningkatkan prestasi kerjanya hanya karena disebabkan karyawan-karyawan lain juga telah meningkat prestasi kerjanya.

### d. Skala Grafis

Metode ini merupakan cara tradisional yang paling banyak dipergunakan. Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan seseorang karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kemudian masing-masing faktor tersebut misalnya kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap, kerajinan, dibagi ke dalam berbagai kategori, seperti misalnya baik sekali, cukup, kurang, dan sebagainya, yang disertai dengan defenisi yang jelas untuk masing-

masing kategori. Faktor-faktor yang dinilai hendaknya persyaratan kerja yang dinilai. Penilaian faktor-faktor yang biasa dipakai didalam penilaian merupakan hal yang sulit dan memerlukan pertimbangan yang mendalam dari pihak manajemen. Beberapa faktor yang penting digunakan adalah : kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatan, inisiatif dan sebagainya.

### *Ad. 3 Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS)*

Jika metode penilaian diatas mendasarkan diri atas penilaian satu pihak, maka metode ini melibatkan dua pihak yaitu penilai yang dinilai. Pimpinan perusahaan menentukan sasaran sebagai pedoman pedoman penilai tersebut, sehingga para bawahan bisa mengendalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam penentuan sasaran ini perlu dilakukan kerjasama antara atasan dan bawahan bersama-sama pimpinan merundingkan sasaran apa yang hendak dicapai dalam periode tersebut. Disini ada kecenderungan bahwa bawahan akan memintan sasaran yang relatif mudah dicapai, sedangkan pimpinan cenderung sebaliknya. Jadi sasaran yang ditentukan harus bersifat realistis, disamping cukup memberi dorongan didalam pencapaian. Kemudian pada akhir periode perlu dilakukan penilaian.

Untuk mengetahui apakah prestasi kerja karyawan meningkat atau menurun setiap tahunnya tentunya dapat diukur dengan melihat produktivitasnya. Dimana Produktivitas tenaga kerja dapat menentukan target / sasaran yang nyata dan masalah-masalah yang saling terkait. Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Produktivitas yang dimaksud dalam skripsi ini ialah produktivitas

tenaga kerja, dapat dihitung dengan rumus :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

$$\text{Produktivitas tenaga kerja} = \frac{\text{Jumlah produksi}}{\text{Jumlah tenaga kerja}}$$

### C. Dasar Penilaian

Prestasi kerja seorang karyawan merupakan hal yang sangat penting artinya bagi karyawan maupun perusahaan. Oleh karena itu ada beberapa dasar atau faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, yaitu :

#### a. Upah/Gaji

Salah satu faktor daripada keinginan untuk bekerja adalah untuk mendapatkan gaji atau upah berupa uang yang dibayarkan perusahaan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh karyawan. Gaji atau upah yang diterima oleh karyawan disesuaikan dengan pengorbanan yang dilakukan. Semakin tinggi upah yang diberikan, maka karyawan akan berusaha untuk bekerja sebaik mungkin sehingga akhirnya akan menyebabkan terjadinya peningkatan terhadap prestasi kerja.

#### b. Lembur / Premi

Bagi karyawan yang bekerja melebihi standard dan jam kerja yang telah ditetapkan, maka perusahaan akan memberikan premi atau upah lembur. Besarnya upah lembur dari premi ini akan ditetapkan sebelumnya. Semakin tinggi premi dan lembur yang diberikan perusahaan maka karyawan akan semakin giat bekerja dan meningkatkan prestasinya untuk mendapatkan upah yang lebih tinggi dari biasanya.

#### c. Penghargaan-penghargaan

Pemberian penghargaan juga diperlukan oleh karyawan, karena dengan adanya penghargaan ini, maka karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Jadi dengan adanya pemberian penghargaan ini mereka akan bekerja semaksimal mungkin.

#### d. Hadiah

Tujuan pemberian hadiah dan penghargaan ini tidak jauh berbeda. Perbedaannya hanya terletak pada wujud materi yang diberikan. Hadiah biasanya dapat berupa uang, sedangkan penghargaan biasanya berbentuk piagam.

#### e. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan sangat diperlukan oleh karyawan karena dengan adanya tunjangan ini karyawan akan dapat bekerja tanpa ketakutan atas kemungkinan yang terjadi didalam melaksanakan tugasnya. Misalnya apabila karyawan pada suatu saat jatuh sakit, maka ia dapat berobat ke rumah sakit yang mana biaya akan ditanggung oleh perusahaan.

#### f. Santunan Hari Tua

Untuk menupuk semangat dan gairah kerja karyawan, maka harus mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesinya. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan karyawannya, maka perusahaan sebaiknya memberikan santunan / jaminan hari tua.

#### g. Promosi

Promosi bisa juga sebagai faktor pendorong bagi karyawan untuk berprestasi. Dengan adanya promosi karyawan akan lebih bekerja dengan giat karena dia tidak ingin terus-menerus bekerja di jabatan tertentu, Ia pasti ingin maju dan ingin mencoba jabatan atau pekerjaan yang lebih menantang dan mempunyai tanggung jawab yang lebih besar.

### D. Hubungan Kompensasi Dengan Indeks Prestasi

Didalam menilai suatu prestasi, maka perusahaan akan terlebih dahulu melakukan suatu penilaian atas prestasi kerja karyawan. Dimana penilaian karyawan tersebut merupakan salah satu alternatif dasar dalam menentukan kompensasi yangdiberiakan, alternatif lainnya adalah senioritas. Salah satu tujuan penilaian atas prestasi kerja karyawan bagi karyawan itu sendiri maupun bagi perusahaan.

Untuk mempertimbangkan apakah para karyawan diberikan peningkatan kompensasinya, dapat dipertimbangkan dengan melihat dari hasil penilaian prestasi kerja yang dilakukan oleh pihak yang berwenang di perusahaan tersebut. Melalui penilaian karyawan ini pihak perusahaan akan mengetahui

UNIVERSITAS MEDAN AREA



kapasitas, potensi serta prestasi yang dimiliki oleh karyawan. Setiap perusahaan dalam melakukan kompensasi dapat mempertinggi semangat kerja para karyawan, membuat rasa aman untuk melanjutkan hubungan kerja, memajukan karyawan serta menimbulkan kepuasan bagi karyawan terhadap perusahaan.

Untuk mencapai hal ini harus dilakukan dengan objektif melalui penilaian prestasi kerja karyawan yang objektif pula. Hal ini dapat menimbulkan kepercayaan dari karyawan terhadap perusahaan. Misalnya adanya kepercayaan dikalangan karyawan, bahwa mereka akan menerima imbalan sesuai dengan prestasi kerjanya. Salah satu imbalan yang diberikan perusahaan terhadap prestasi kerja yang telah dicapai karyawan adalah memberikan kompensasi yang lebih layak. Jadi jika indeks prestasi karyawan meningkat maka diharapkan kompensasi harus diberikan peningkatan pula sehingga dapat disimpulkan terdapat hubungan yang erat antara kompensasi dengan indeks prestasi kerja karyawan.

### BAB III

#### PT. SARI MORAWA

#### TANJUNG MORAWA MEDAN

##### A. Gambaran Umum Perusahaan

###### 1. Sejarah Singkat

PT. Sari Morawa Tanjung Morawa didirikan pada tanggal 15 Maret 1989 dengan Akte Notaris Nomor 28 diperbuat dihadapan Darmansyah Nasution, SH Notaris pengganti sementara Dr. Adi Putra Parlindungan, SH, Notaris di Medan. telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Kehakiman RI tanggal 21 Oktober 1989 Nomor : C2-9779.HT.01.01 Tahun 1989 yang dimuat dalam tambahan berita negara Republik Indonesia tanggal 11 Nopember 1990 No. 91.

Status perusahaan pada waktu pendirian adalah PMDN (Penanaman Modal Dalam Negeri) sesuai Surat Persetujuan Nomor : 870/I/PMDN/1989, Nomor Proyek 3319/3419-07-07467 tanggal 19 Desember 1989.

Bahwa sehubungan dengan keikutsertaan modal asing dalam hal ini perusahaan dari Taiwan (Shyh Yeu Trade Co. Ltd) dalam penanaman modal di perusahaan ini dan atas Surat Persetujuan Bapak Presiden RI tertanggal 24 Desember 1992 dengan Nomor B-293/Pres/12/1992, maka

status perusahaan yang semula berstatus PMDN berubah status menjadi PMA (Penanaman Modal Asing) sesuai surat pemberitahuan tentang persetujuan presiden atas pengalihan status perusahaan penanaman modal dalam negeri menjadi penanaman modal asing Nomor : 01/V/PMA/1993 Nomor Proyek : 3419-07-07467 yang dikeluarkan oleh ketua Badan Koordinasi Penanaman Modal (BKPM).

Keikutsertaan modal asing dituangkan dalam Akte Notaris No. 2 tanggal 1 Maret 1993 yang diperbuat dihadapan Egawati Siregar SH, Notaris di Medan dan telah mendapatkan pengesahan dari Menteri Kehakiman Nomor : C2-3821.HT.01.04 Thn 1993 tanggal 11 September 1993 dan dimuat dalam tambahan Berita Negara Republik Indonesia tanggal 4 Nopember 1994 No. 88.

Perusahaan ini memproduksi kertas budaya/sembahyang khusus agama Budha. Pemasarannya yaitu 100 % komoditi export. Mulai memproduksi bulan Agustus 1990. Negara tujuan export yaitu Taiwan. Tenaga kerja yang diserap sebanyak kurang lebih 450 orang.

## 2. Struktur Organisasi

Adapun struktur organisasi yang digunakan perusahaan ini dapat dilihat pada gambar berikut ini :

Adapun uraian tentang Tugas dari masing-masing pejabat perusahaan adalah sebagai berikut :

### 1. D.rektur

- a. Bertanggung jawab atas pelaksanaan kegiatan produksi.
- b. Menentukan garis besar kebijaksanaan umum dan program kerja perusahaan.
- c. Menyebarkan dan menerapkan kebijaksanaan serta mengawasi pelaksanaannya.
- d. Merencanakan, mengarahkan, menganalisa, mengevaluasi, dan menilai kegiatan-kegiatan yang berlangsung pada perusahaan, khususnya yang berhubungan dengan produksi agar sesuai dengan spesifikasi dan standar mutu yang telah ditentukan.
- e. Melaksanakan kontrak-kontrak perusahaan dengan pihak luar.
- f. Mengkoordinir dan mengawasi tugas-tugas yang didelegasikan kepada tiap-tiap kepala bagian dan menjalin hubungan kerja yang baik.
- g. Bertanggung jawab kepada komisaris pusat dalam mencapai target-target perusahaan.

### 2. Kepala Bagian Produksi

- a. Membuat rencana produksi

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/2/24

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)15/2/24

- b. Mengkoordinasikan tenaga kerja bagian produksi, dan mengatur penempatan tenaga kerja.
- c. Menjaga kebersihan ruang kerja dan mesin produksi, serta merencanakan kebersihan.
- d. Mengawasi jalannya produksi, mengawasi disiplin dan kerapian kerja.
- e. Membuat laporan harian, mingguan, dan bulanan mengenai rencana produksi dan hasil produksi.
- f. Meningkatkan target produksi, kualitas produksi dan cara kerja orang produksi.
- g. Mengevaluasi hasil produksi, kualitas produksi dan cara kerja orang produksi.
- h. Mengurangi / menekan kerusakan yang ditimbulkan dari produksi.
- i. Mengevaluasi tenaga kerja dengan melakukan peneguran dan peringatan secara tertulis bagi karyawan yang lalai.
- j. Mengkoordinasikan dengan departemen lain untuk membantu jalannya produksi.
- k. Menjaga peralatan dan perlengkapan kerja ( secara teliti ).

### 3. Kepala Bagian Gudang

- a. Memberikan tugas kepada bawahannya tentang pekerjaan yang akan dilakukan oleh bagian gudang.

- b. Menentukan jenis dan jumlah barang-barang yang harus dibeli untuk persediaan.
- c. Meminta apakah barang-barang yang diterima sesuai dengan spesifikasi barang yang dipesan, dan memelihara barang-barang tersebut dalam gudang.
- d. Memeriksa apakah barang-barang yang diterima sesuai dengan spesifikasi barang yang dipesan, dan memelihara barang-barang tersebut dalam gudang sehingga tetap terjamin pengamanannya di perusahaan.
- e. Mengadakan pengecekan barang-barang mana yang cepat habis dan mana yang lambat habis.
- f. Mengadakan pencatatan secara administratif mengenai jenis, jumlah dan nilai-nilai persediaan.
- g. Mengadakan pemeriksaan secara langsung keadaan fisik atas barang-barang dan administrasi persediaan di dalam gudang.
- h. Mengadakan penganalisaan atas keadaan persediaan untuk dapat menentukan jumlah persediaan yang optimum dengan memperhatikan jumlah persediaan yang minimum, jumlah pesanan yang ekonomis, titik pesanan kembali dan jumlah persediaan yang maksimum.
- i. Membuat laporan tentang penerimaan dan pengeluaran serta keadaan persediaan pada waktu yang telah ditentukan.

4. Kepala Bagian Maintenance

- a. Melaksanakan pengangkutan / penyediaan air sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk persiapan produksi.
- b. Menyampaikan laporan tentang hambatan yang dapat mengganggu kelancaran pengangkutan material, baik hambatan jalan maupun kerusakan pada mobil atau hambatan-hambatan lain.
- c. Memperhatikan perawatan mobil sesuai dengan petunjuk yang ada jika perlu penggantian spare part.
- d. Membantu kelancaran penyediaan persediaan agar tidak menghambat jalannya produksi.
- e. Menyampaikan data administrasi yang telah disediakan / nota pengambilan persediaan yang telah dikerjakan.

5. Kepala Bagian Pengawas

- a. Memberikan pengarahan : yaitu membuat satu rencana tentang bagaimana pelaksanaan pengawasan yang akan dilaksanakan oleh personil melalui ide-ide, gagasan, sehingga pelaksanaannya berjalan dengan baik dan terjangkau untuk dilaksanakan.
- b. Memberikan tugas dan tanggung jawab kepada masing masing personil secara lisan dan tertulis :

Yaitu memberikan komando pelaksanaan tugas dan apakah dilaksanakan atau tidak sesuai dengan rencana sebelumnya, memberikan teguran-teguran kepada personil yang melakukan kesalahan dalam melaksanakan tugas, serta membuat daftar kegiatan secara rutin.

c. Menjaga keamanan dan ketertiban dalam pabrik :

Yaitu membuat suatu strategi bagaimana mengatasi atau mengambil tindakan jika terjadi keributan/ pertengkaran baik yang terjadi dalam lingkungan pabrik maupun dari kalangan luar atau tamu yang datang melakukan keributan.

d. Mengatur dan melakukan pengontrolan dengan tepat yaitu dengan menentukan/ menempatkan pengawas yang tepat dan waktu pengontrolan yang baik dilakukan pada jam-jam tertentu oleh masing-masing pengawas yang ditempatkan tersebut.

e. Memberikan petunjuk kepada personilnya dalam pencatatan administrasi dan cara pelaksanaannya :

Yaitu pengecekan administrasi izin keluar masuk barang dari pabrik apakah sesuai dengan fisik yang sebenarnya, pengecekan dan pendataan terhadap tamu ;yang berkunjung apakah telah diizinkan untuk masuk dan apakah perlu diawasi selama berada di lingkungan pabrik atau tidak, pengawasan terhadap pekerja yang keluar masuk pabrik



apakah perlu diperiksa sebelum diizinkan keluar masuk sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan.

- f. Membuat laporan-laporan administrasi dan kejadian yang penting baik secara tertulis maupun secara lisan :

Yaitu membuat laporan-laporan berupa kegiatan yang telah dijalankan selama bertugas yang berisi :

- apa persoalannya
- kapan terjadinya
- dimana terjadi persoalan tersebut
- tindakan apa yang diambil dalam mengatasi persoalan tersebut.

#### 6. Kepala Bagian Umum/Personalia

- a. Menjaga stabilitas keamanan, ketertiban dan kebersihan dalam lingkungan pabrik.
- b. Mewakili perusahaan atau membantu tugas pimpinan yang berkaitan dengan pihak luar / pemerintah.
- c. Membina hubungan kemasyarakatan dengan pihak luar yang berkaitan dengan kegiatan usaha.
- d. Menata sistem administrasi kegiatan perusahaan.
- e. Menerima, memberhentikan dan mengembangkan tenaga kerja, dan menyelesaikan masalah yang berhubungan dengan personil perusahaan.

7. Kepala Bagian Keuangan

- a. Membuat administrasi keuangan perusahaan baik mengenai penerimaan dan pengeluaran kas perusahaan.
- b. Memimpin bagian akuntansi dan bagian kas perusahaan.
- c. Membuat laporan keuangan perusahaan baik itu bersifat bulanan, maupun untuk laporan tahunan.

8. Kepala Bagian Pembelian

- a. Melakukan kegiatan pembelian untuk memenuhi bahan-bahan yang dibutuhkan perusahaan.
- b. Melakukan kegiatan administrasi pembelian dengan sebaik-baiknya.
- c. Mempertanggung jawabkan keberadaan terhadap pemesanan yang dilakukan untuk kebutuhan produksi.

9. Kepala Bagian Pemasaran

- a. Melakukan kegiatan pemasaran atas hasil produk perusahaan.
- b. Menerima dan membuat surat-surat sehubungan dengan kegiatan pemasaran.
- c. Mengupayakan perluasan daerah pemasaran atas produk perusahaan.

### 3 Kegiatan Usaha

Adapun kegiatan usaha yang dijalankan oleh perusahaan ini adalah bergerak dalam bidang usaha pabrik kertas agama untuk kaum agama budha. Produk yang dihasilkan di jual ke luar negeri yaitu negara Taiwan.

### 3. Kebijakanaksanaan Kompensasi Yang Diterapkan

Wentu sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan. Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Namun demikian faktor-faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan.

Jika kompensasi diberikan secara tepat dan benar maka akan memberikan kepuasan kerja dan termotivasi untuk tujuan perusahaan, sebaliknya jika tidak memadai dan kurang tepat maka prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan menurun. Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Tujuan sistem kompensasi yaitu :

- a. Menghargai prestasi kerja
- b. Menjamin keadilan
- c. Mempertahankan karyawan
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu
- e. Pengendalian biaya
- f. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem pemberian kompensasi yang baik bagi karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

1. Produktivitas
2. Kemampuan untuk membayar
3. Kesiediaan untuk membayar
4. Suplay dan permintaan tenaga kerja
5. Organisasi karyawan
6. Berbagai peraturan dan perundang-undangan.

Adapun metode pemberian motivasi dapat dibagi dalam tiga cara secara umum yaitu :

1. Pemberian kompensasi berdasarkan satu jangka tertentu.
2. Pembayaran upah dan gaji berdasarakan satuan produksi yang dihasilkan.
3. Kombinasi dari kedua cara tersebut.

Dengan diberikannya kompensasi baik berupa gaji maupun upah akan dapat memenuhi kebutuhan dari karyawan. Oleh karena itu fungsi dari pemberian

kompensasi ini bagi karyawan adalah untuk memberikan balas jasa kepada karyawan baik berupa uang maupun barang dan sebagainya yang semuanya ditujukan sebagai kompensasi atas hasil kerja karyawan terhadap perusahaan. Dengan cara ini diharapkan akan termotivasi semangat kerja karyawan demi pencapaian tujuan perusahaan secara optimal.

TABEL 1  
PEMBERIAN KOMPENSASI YANG DIBAYARKAN  
TAHUN 1997

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah (Rp.)
Januari	200	60.000.000
Februari	200	60.000.000
Maret	200	58.800.000
April	200	58.800.000
Mei	200	58.600.000
Juni	200	59.700.000
Juli	200	58.800.000
Agustus	200	58.850.000
September	200	58.800.000
Oktober	200	59.800.000
Nopember	200	59.000.000
Desember	200	59.600.000
<b>Jumlah</b>	<b>200</b>	<b>710.750.000</b>

Sumber : PT. Sari Morawa T. Morawa

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 15/2/24

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)15/2/24

TABEL 2  
PEMBERIAN KOMPENSASI YANG DIBAYARKAN  
TAHUN 1998

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah (Rp.)
Januari	200	59.400.000
Februari	200	59.600.000
Maret	200	59.800.000
April	200	59.700.000
Mei	200	59.700.000
Juni	200	59.700.000
Juli	200	59.600.000
Agustus	200	59.600.000
September	200	59.850.000
Oktober	200	59.850.000
November	200	60.000.000
Desember	200	59.600.000
Jumlah	200	716.400.000

Sumber : PT. Sari Morawa T. Morawa

TABEL 3  
PEMBERIAN KOMPENSASI YANG DIBAYARKAN  
TAHUN 1999

Bulan	Jumlah Karyawan (Orang)	Jumlah (Rp.)
Januar	200	60.000.000
Februari	200	60.000.000
Maret	200	59.800.000
April	200	59.800.000
Mei	200	59.600.000
Juni	200	59.700.000
Juli	200	59.800.000
Agustus	200	59.850.000
September	200	59.850.000
Oktober	200	59.850.000
November	200	59.600.000
Desember	200	59.400.000
Jumlah	200	717.250.000

Sumber : PT. Sari Morawa T. Morawa

### C. Metode Penilaian Prestasi Kerja Yang Diterapkan

Factor - faktor yang dinilai itu dibedakan menurut bentuk formulir yaitu :

I. Untuk karyawan manajemen, faktor - faktor yang dinilai adalah :

a. Apa yang diselesaikan, menyangkut mengenai :

1. Kualitas pekerjaan

Mengenai mutu pekerjaannya dibandingkan dengan syarat - syarat yang ditentukan atau yang lazim berlaku.

2. Kuantitas pekerjaan

Mengenai volume pekerjaan yang dapat diterima dibandingkan apa yang banyak diharapkan.

3. Cost Objektives

Berhasil tidaknya memenuhi profit objektif dan usaha memajukan / melaksanakan ide -ide yang mendatangkan keuntungan.

4. Pembinaan Pendidikan Karyawan.

Berhasil tidaknya menyeleksi / mendidik dan menilai karyawan, menentukan standard pekerjaan yang tinggi dan memotivasi kearah berkembangnya kapasitas untuk menangani pekerjaan yang semakin sukar.

e. Bagaimana Dia Bekerja, menyangkut mengenai :

1. Perencanaan Bagaimana efektif dia

memperhitungkan kebutuhan, meramalkan keadaan,

menilai keadaan, menentukan sasaran dan

standard - standard, merencanakan dan menilai hasil kerja.

## 2. Mengorganisir

Bagaimana efektif dia membagi seluruh pekerjaan dalam bagian - bagian tugas yang pembatasannya dan dapat melaksanakan dan mengintegrasikan semua bagian - bagian menjadi keseluruhan yang harmonis, berjalan lancar.

## 3. Mendelegasikan

Seberapa efektif dia mendelegasikan pekerjaan dan menyerahkan tanggung jawab kepada bawahan dan mengadakan cara pengontrolan yang baik.

## 4. Kerjasama dengan orang lain

Seberapa efektif dia bekerjasama dengan bawahan supervisor lain dan atasan.

## 5. Menganalisa

Seberapa efektif dia memecahkan persoalan, melihat, memastikan dan menilai faktor - faktor yang berkenaan dengan masalahnya dan cara mengambil kesimpulan.

### f. Bagaimana pribadinya, menyangkut mengenai :

#### 1. Kepemimpinan

Seberapa efektif dia membina kemauan dan hasrat bekerja untuk kepentingan bersama pada orang lain.



2. Menilai keadaan / persoalan

Menilai secara tepat kesimpulan, keputusan dan tindakan yang diambil.

3. Inisiatif dan Dedikasi

Kemampuan bertindak tanpa pamrih.

4. Loyalitas

Kepada perusahaan, serta selalu disiplin terhadap peraturan - peraturan perusahaan.

5. Kreatifitas

Kemampuan untuk mengajukan ide - ide / usul - usul baru yang konstruktif demi kelancaran pekerjaan dan mengurangi biaya.

6. Kegairahan dan semangat kerja

Mengenai dorongan hati dan keuletan untuk menyelesaikan pekerjaan.

7. Ketergantungan

Seberapa jauh dapat diandalkan dalam menerima dan melaksanakan keputusan - keputusan dan kewajiban yang melekat pada jabatannya.

d. Pengetahuan yang dimiliki, menyangkut mengenai :

1. Sehubungan dengan tugas pokok

Pengtahuan tentang metode, tehnik dan keahlian dalam fungsi yang penting guna melaksanakan tugas dan kewajiban.

2. Sehubungan dengan pekerjaan yang bertalian.

Pengetahuan tentang fungsi - fungsi yang bersangkutan, pengetahuan mengenai hal yang penting untuk melaksanakan tugas pokok.

3. Perkembangan kemampuan lapangan

Senantiasa mengikuti ide, perkembangan teknik dan penemuan baru (didalam ataupun diluar perusahaan) yang berhubungan dengan pekerjaan.

II. Untuk Karyawan Non Manajemen, Faktor - faktor yang dinilai adalah:

- a. Pengertian tentang pekerjaan
- b. Kemampuan mengatur pekerjaan
- c. Banyaknya pekerjaan yang diselesaikan/kecepatan kerja.
- d. Inisiatif dan akal
- e. Mutu pekerjaan
- f. Kepercayaan dalam pekerjaan
- g. Minat pada pekerjaan
- h. Pemeliharaan alat - alat perlengkapan/kebersihan
- g. Tanggung jawab terhadap pemeliharaan keselamatan kerja / sekurtil
- h. Hubungan / sikap terhadap atasan
- i. Hubungan / sikap terhadap sesama
- j. Hubungan / sikap terhadap bawahan

#### D. Prestasi Kerja Yang Dicapai

Untuk menilai semua faktor - faktor diatas baik karyawan manajemen maupun karyawan non manajemen ditetapkan Standard penilaian sebagai berikut:

**TABEL 4**  
**INDIKATOR NILAI PRESTASI**

NILAI	JUMLAH ANGKA		Predikat	Uraian
	Mulai	Sampai		
A	91	100	ISTIMEWA	NAIK 3
B	71	90	BAIK	NAIK 2
C	51	70	CUKUP	NAIK 1
D	31	50	KURANG	TDK.NAIK
E	11	30	SANGATKURANG	TURUN

Salah satu Kegunaan penilaian prestasi karyawan adalah untuk promosi, ada beberapa faktor yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mempromosikan karyawan yaitu :

1. Nota Penilaian Kecakapan
2. Senioritas
3. Pendidikan yang diikutinya
4. Kepemimpinan
5. Dan lain - lain

#### Ad. 1. Nota Penilaian Kecakapan

Nota penilaian kecakapan merupakan suatu catatan atas hasil - hasil penilaian prestasi karyawan yang dibuat oleh Penilai dalam hal ini atasan. Faktor ini merupakan faktor yang perlu sekali diperhatikan jika perusahaan ingin melakukan promosi.

#### Ad. 2. Senioritas

Senioritas dalam hal ini dimaksudkan dalam hal lamanya seorang karyawan bekerja pada perusahaan. Perusahaan berpendapat bahwa semakin banyak pengalaman semakin baik pula cara kerjanya.

#### Ad.3. Pendidikan yang diikutinya

Karyawan yang ditugaskan perusahaan untuk mengikuti Pendidikan dan Latihan Jabatan akan dapat dijadikan sebagai suatu bahan pertimbangan untuk melakukan promosi, karena dengan diikutinya Pendidikan dan Latihan tersebut maka diharapkan akan dapat meningkatkan ilmu dan keahlian dari karyawan, sehingga dengan demikian karyawan akan siap untuk dipromosikan jika perusahaan memerlukannya.

#### Ad.4. Kepemimpinan

Seorang karyawan yang akan dipromosikan harus memiliki jiwa kepemimpinan sehingga nantinya karyawan tersebut dapat memimpin karyawan bawahannya demi terwujudnya pelaksanaan pekerjaan yang baik.

### E. Penerapan Kebijakanaksanaan Kompensasi dan Pengaruhnya Terhadap Prestasi Kerja

Kompensasi sangatlah penting artinya bagi karyawan. Banyak perusahaan yang gagal dalam menetapkan kompensasi sehingga mengakibatkan pihak karyawan malas bekerja, bahkan tidak ada suatu kegairahan kerja dalam menuntun mereka ke arah peningkatan prestasi kerja. Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai bentuk misalnya : gaji, insentif dan hal-hal lain yang bukan bersifat finansial seperti pemberian penghargaan dan sebagainya. Dengan hal itu diharapkan karyawan akan terdorong untuk dapat meningkatkan prestasi kerjanya dengan lebih optimal.

### F. Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi

Adapun hambatan-hambatan yang dihadapi perusahaan ini adalah sebagai berikut :

1. Tingkat keahlian karyawan sangat rendah sehingga tidak dapat melakukan tugasnya secara profesional.
2. Jumlah kompensasi belum memberikan harapan yang memuaskan pihak karyawan.
3. Belum dilaksanakannya pengembangan karyawan secara kontiniu.

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah penulis melakukan analisis dan evaluasi pada bab IV di atas maka pada bab V ini penulis akan memberikan kesimpulan, selanjutnya memberikan saran guna mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan.

#### A. Kesimpulan

1. Perusahaan ini bergerak dalam bidang usaha pabrikasi yaitu kertas agama untuk sembahyang agama budha.
2. Kompensasi yang diterapkan di perusahaan ini masih belum memberikan kepuasan kepada karyawan.
3. Gaya kepemimpinan yang dipakai perusahaan ini dalam menjalankan tugasnya masih ditemukan bersifat otokratis dimana ia mempunyai wewenang yang sesuka hatinya dimana ia dapat mengambil tindakan untuk mengangkat dan memberhentikan karyawan yang ada di perusahaan yang dipimpinnya.
4. Dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan, perusahaan ini menggunakan 2 cara yaitu : menggunakan metode motivasi positif dan metode negatif.

Penerapan metode positif antara lain dengan pemberian :

- Penghargaan terhadap pekerjaan
  - Informasi
  - Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu
  - Persaingan
  - Partisipasi
  - Kebanggaan
  - Uang
5. Dalam pemberian penghargaan sebagai upaya peningkatan motivasi belum diterapkan dengan baik dimana tidak dilakukan secara kontinu.

## B. Saran

Adapun saran penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya kepemimpinan yang diterapkan perusahaan ini dirobah dengan segera jika ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkannya.
2. Jumlah kompensasi yang diberikan perlu ditinjau kembali.
3. Pemberian motivasi secara negatif yaitu dengan cara penekanan dan cara-cara yang negatif lainnya seperti ketakutan supaya dihilangkan.

4. Pemberian motivasi yang positif yang diterapkan selama ini perlu diperbaiki dan dikaji ulang oleh Direktur sehingga benar-benar dapat diterapkan secara konsisten misalnya mengenai penilaiannya secara kontinu.
5. Tingkat prestasi kerja sedapat mungkin harus ditingkatkan dengan melakukan pemberian kompensasi yang lebih memuaskan bagi setiap karyawan.





## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulayani, Manajemen Organisasi, Cetakan I, PT. Bina Aksara, Jakarta, 1993.
- Alex S. Nitisemito, Sumber Daya Manusia, Ghalia Indonesia, Kudus, 1991.
- Bambang Kusariyanto, Meningkatkan Produktivitas Karyawan, Seri Manajemen No. 95, Cetakan Kedua, Penerbit Binaman Presindo, Jakarta, 1993.
- Buchairi Zamnun, Manajemen dan Motivasi, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- Malayu SP. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan VII, CV. Mas Agung, Jakarta, 1998.
- M. Manullang, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jilid I, Andi Offset, Yogyakarta, 1993.
- Muchdarsyah Sinungan, Produktivitas Apa dan Bagaimana, Bumi Askara, Jakarta, 1992.
- Moekijat, Perencanaan Sumber Daya Manusia, Cetakan Ketiga, Gunung Agung, Jakarta 1993.
- Sondang P. Siagian, Organisasi, Kepemimpinan dan Prilaku Administrasi, penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta, 1993.
- , Pengembangan Sumber Daya Insani, Cetakan Kedua, Gunung Agung, Jakarta, 1993.
- T. Hani Hardoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Liberty, Yogyakarta, 1993.
- Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Ilmiah, Dasar, Metode dan Teknik, Edisi VIII, Tarsito, Bandung, 1990.
- S. Nasution, dan M. Thomas, Buku Penuntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi, Makalah, Edisi II, Cetakan II, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995.