

**SISTEM PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP  
PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA  
PT. FLORA SAWITA CHEMINDO  
DELI SERDANG**



Oleh

**MUSMULIADI**

No. Stb : 96.830 0257



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS MEDAN AREA  
MEDAN  
2001**

**UNIVERSITAS MEDAN AREA**

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

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

MUSMULIADI, PENILAIAN PRESTASI KERJA TERHADAP PRODUKTIVITAS PADA PT. FLORA SAWITA CHEMINDO DELI SERDANG .

( Drs. Mifftahudin. MBA Selaku Pembimbing I, Dra. Isnaniah. Lks Selaku Pembimbing II )

PT. FLORA SAWITA CHEMINDO DELI SERDANG adalah sebuah perusahaan yang bergerak dalam bidang industri yang memproduksi FATTY ACID dan GLICERIN.

Dari pembahasan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa metode penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja pada karyawan PT. Flora Sawita Chemindo yang diterapkan adalah metode yang berorientasikan pada masa lalu dengan menggunakan teknik penilaian Ranting Scale (Metode Skala Penilaian), yaitu evaluasi subyektif dilakukan oleh penilaian terhadap prestasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Metode penilayan prestasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan yang dijalankan oleh PT. Flora Sawita Chemindo dapat dikatakan cukup berhasil. Hasil penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan ini dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan pada karyawan yang digunakan untuk promosi, demosi dan penetapan besarnya balas jasa.

## DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN .....	
KATA PENGANTAR .....	
DAFTAR ISI .....	i
DAFTAR GAMBAR .....	ii
DAFTAR TABEL .....	iii
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
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 .....	5
F. Metode Analisis .....	6
<b>BAB II LANDASAN TEORITIS .....</b>	<b>8</b>
A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	8
B. Penilaian Prestasi Kerja Yang Dilakukan .....	12
C. Sistem Dan Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan .....	19
D. Pengertian dan Cara Pengukuran Produktivitas Kerja .....	30

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

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)13/3/24

BAB III	PT. FLORA SAWITA CHEMINDO DELI SERDANG .....	35
	A. Gambaran Umum Perusahaan .....	35
	B. Penilaian Prestasi Kerja Yang Dilakukan .....	44
	C. Guna Dan Manfaat Penilaian Prestasi Produktivitas Kerja .....	49
	D. Metode dan Cara Pengukuran Produktivitas Kerja .	52
	E. Hambatan-hambatan Yang Dihadapi dan Cara Mengatasinya .....	54
BAB IV	ANALISIS DAN EVALUASI .....	56
BAB V	KESIMPULAN DAN SARAN .....	64
	A. Kesimpulan .....	64
	B. Saran .....	65
DAFTAR PUSTAKA		

## **BAB I**

### **P E N D A H U L U A N**

#### **A. Alasan Pemilihan Judul**

Menurunnya semangat dan gairah kerja mengakibatkan menurunnya prestasi kerja. Hal ini menjadi tantangan bagi setiap manajer, termasuk manajer personalia. Mereka dituntut untuk selalu dapat menaikkan prestasi kerja karyawannya. Sebab dengan meningkatkan prestasi kerja, maka baik pihak perusahaan maupun pihak karyawan akan dapat memperoleh manfaat. Disamping itu masyarakat dan pemerintah juga akan memperoleh manfaat dari meningkatnya prestasi kerja karyawan.

Manfaat bagi perusahaan dengan meningkatnya prestasi kerja karyawan adalah perusahaan akan memperoleh keuntungan dan keuntungan ini sebagian digunakan untuk memperluas perusahaan, sehingga perusahaan akan tumbuh dan berkembang.

Manfaat bagi karyawan adalah penghasilannya bisa bertambah, mereka bisa memperoleh bonus dari perusahaan dan bahkan mungkin gaji atau upah bisa dinaikkan. Dengan demikian kesejahteraan karyawan dan keluarganya bisa meningkat pula. Selanjutnya semangat dan gairah kerja karyawan akan semakin meningkat. Manfaat bagi pemerintah adalah dengan

berkembangnya perusahaan, meningkatnya keuntungan perusahaan, maka penerimaan pemerintah juga akan meningkat, karena pajak yang akan dipungut dari masyarakat juga akan meningkat. Dengan demikian kemampuan pemerintah untuk membelanjai pengeluarannya bertambah pula. Pemerintah dapat meningkatkan dibidang public utilities, seperti jalan-jalan, pusat kesehatan masyarakat, sekolah-sekolah dan lain-lain. Dengan demikian kesejahteraan masyarakat akan meningkat pula.

Manfaat bagi masyarakat, dengan berkembangnya perusahaan, bertambahnya pembangunan baik yang dilakukan oleh dunia usaha maupun pemerintah, lapangan usaha akan bertambah luas pula, sehingga dapat menampung tenaga kerja yang menganggur. Dengan demikian pendapatan masyarakat akan meningkat pula dan kesejahteraan masyarakatpun akan meningkat. Lebih dari itu permintaan masyarakat akan barang dan jasa yang dihasilkan oleh industri juga akan meningkat. Selanjutnya pemasaran barang hasil akan meningkat sehingga akan mendorong pertumbuhan ekonomi untuk maju.

Semuanya itu akan dapat terjadi kalau prestasi kerja karyawan selalu dapat ditingkatkan baik secara kuantitas maupun kualitas. Salah satu cara menuju kearah tersebut yaitu melalui penciptaan

atau perbaikan sistem penilaian prestasi kerja karyawan secara layak dan adil pada PT. Flora Sawita Chemindo.

## **B. Perumusan Masalah**

Berdasarkan penelitian pendahuluan pada PT. Flora Sawita Chemindo, maka dapat diidentifikasi masalah yang dihadapi adalah sebagai berikut : belum terlaksananya sistem penilaian kerja, sehingga produktivitas kerja tidak optimal.

## **C. Hipotesis**

Menurut Winarno Surakhmad, hipotesis adalah : “ Perumusan jawaban sementara terhadap suatu soal yang dimaksud sebagai tuntunan dalam menyelidiki untuk mencari jawaban sebenarnya.”<sup>1)</sup> Jadi secara garis besarnya hipotesis adalah jawaban sementara jawaban yang sedang dihadapi dan kebenarannya masih perlu dibuktikan.

Adapun hipotesis dari permasalahan di atas adalah sebagai berikut : jika pelaksanaan sistem penilaian prestasi kerja berjalan dengan lancar maka diharapkan produktivitas kerja karyawan akan

---

<sup>1)</sup> Winarno Surakhmad, Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode dan Tehnik, Tarsito, Bandung, 1995 Hal. 39.

optimal, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

#### **D. Luas Dan Tujuan Penelitian**

Untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam perusahaan sebagai akibat keterbatasan waktu, dana dan kemampuan dari penulis, maka luas penelitian ini di batasi hanya berkenaan pada pembahasan dari sistem penilaian prestasi kerja terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Flora Sawita Chemindo Delii Serdang.

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang diterapkan pada PT. Flora Sawita Chemindo.
2. Untuk mengetahui keefektifan dari sistem tersebut.
3. Untuk mengetahui hambatan atau masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan, serta langkah – langkah untuk mengatasinya.
4. Menjadi masukan baru bagi pimpinan PT. Flora Sawita Chemindo dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja karyawan dalam rangka pengembangan sumber daya manusia.

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

Untuk memperoleh data serta pertanyaan-pertanyaan yang diperlukan, penulis menggunakan 2 metode penelitian yaitu :

### **1. Penelitian kepustakaan (Library Research)**

Yaitu suatu cara penelitian untuk mengumpulkan data yang bersumber dari bahan-bahan perpustakaan berupa buku-buku, majalah ilmiah serta laporan hasil penelitian yang ada kaitannya dengan materi penelitian. Data yang diperoleh berupa data sekunder.

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

Yaitu suatu penelitian yang dilakukan untuk mendapatkan data yang bersumber dari objek penelitian yaitu PT. Flora Sawita Chemindo Deli Serdang. Data yang diperoleh berupa data primer.

Adapun teknik pengumpulan data yang digunakan :

#### **Pengamatan (Observation)**

Yaitu dengan mengadakan peninjauan langsung pada objek penelitian dan melakukan pencatatan dari hasil pengamatan tersebut.

## Wawancara (Interview)

Yaitu dengan mengadakan tanya jawab dengan pihak yang berwenang di perusahaan tersebut untuk memberikan informasi.

## Daftar Pertanyaan (Questionnaires)

Untuk memperlancar proses wawancara sekaligus melengkapi perolehan data digunakan daftar pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya, untuk diisi jawabannya oleh responden yang ada di perusahaan tersebut.

## F. Metode Analisis

Adapun metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah : Metode Analisis Deskriptif dan Metode Analisis Deduktif.

### 1. Metode Analisis Deskriptif

Melalui metode ini data yang telah terkumpul, dikelompokkan dan disusun kemudian diklasifikasikan, selanjutnya dianalisis lalu diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.

### 2. Metode Analisis Deduktif

Yaitu suatu metode yang bertolak dari prinsip-prinsip umum berupa teori yang kebenarannya telah diterima secara umum kemudian membandingkan dengan fakta

yang ada sebagai suatu kesimpulan khusus, sehingga diperoleh gambaran baik mengenai penyimpangan maupun persesuaian antara keduanya (fakta dan teori).

Dari kedua metode analisis ini, kemudian ditarik kesimpulan akhir untuk selanjutnya menyusun saran sebagai jalan keluar atas pemecahan masalah yang dihadapi perusahaan.



## BAB II

### LANDASAN TEORITIS

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

##### 1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah cabang dari ilmu manajemen. Oleh karena itu sebelum menjelaskan pengertian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia sebaiknya terlebih dahulu diketahui pengertian manajemen. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Hal ini berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan bila dalam pencapaian tujuan tersebut tidak hanya dilakukan oleh seorang saja tetapi dilakukan lebih dari seorang. Karena itu makin banyak melibatkan orang dalam pencapaian tujuan, akan makin besar peranan manajemen.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan mengatakan :

“ Manajemen adalah ilmu dan seni untuk mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. “<sup>2)</sup>

---

<sup>2)</sup> Malayu SP. HSB, Managemen Sumber Daya Manusia, Penerbit CV. Haji Masagung, Jakarta, 1995, Hal.9

Menurut Sondang P. Siagian defenisi manajemen adalah :

“Manajemen adalah ketrampilan untuk memperoleh hasil dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan menggerakkan orang-orang lain di dalam organisasi”.<sup>3)</sup>

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas daripada itu, tetapi defenisi di atas memberikan kepada kita kenyataan bahwa kita terutama mengelolah sumber daya manusia bukan materil dan financial.

Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia tidak ada definisi manajemen sumber daya manusia yang dulu disebut manajemen personalia yang telah diterima secara universal. Pengertian manajemen personalia menurut Heidjrachmad Ranupandojo dan Suad Husnan adalah sebagai berikut :

“Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengembangan , pengadaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu tujuan perusahaan, individu dan masyarakat. “<sup>4)</sup>

Dari pengertian di atas manajemen personalia adalah bagian dari manajemen yang khusus membahas mengenai tenaga kerja dalam perusahaan. Manajemen personalia berusaha memperoleh dan

---

<sup>3)</sup> Sondang P. Siagian, Peranan Staff dalam Manajemen, Penerbit Gunung Agung, Jakarta, 1990, hal 35.

<sup>4)</sup> Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, Manajemn Personalia, Edisi II, Cetakan XIII, BPFE, Yogyakarta, 1998, Hal. 5.

mempertahankan tenaga kerja di satu pihak dan dipihak lain tenaga kerja selalu mendapat kesempatan dari perusahaan untuk dapat mengembangkan dirinya.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Henry Simamora adalah sebagai berikut :

- “ a. Manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau pekerja.
- b. Manajemen sumber daya manusia adalah sekumpulan aktivitas di dalam semua organisasi yang bermaksud mempengaruhi efektivitas sumber daya manusia dan organisasi. “ <sup>5)</sup>

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Fungsi manajemen sumber daya manusia ada 2 yaitu :

- “ a. Fungsi Manajemen
- b. Fungsi Operasional.” <sup>6)</sup>

ad. a) Fungsi Manajemen  
Fungsi Manajemen antara lain :

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengawasan

ad. b) Fungsi Operasional  
Fungsi Operasional antara lain :

1. Pengadaan

<sup>5)</sup> Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, Ediasi I, STIE, YKPN, Yogyakarta, 1995, Hal. 6 – 7.

<sup>6)</sup> Edwin B.Flippo, Personel Management ( Manajemen personalia ), Alih Bahasa M.Mas'ud, Edisi VI, Cetakan VIII, Jilid I, Erlangga, Jakarta, 1995, Hal. 5

2. Pengembangan
3. Pemberian Kompensasi
4. Pengawasan
5. Pemeliharaan.

Pencapaian tujuan organisasional dan kebutuhan karyawan bukanlah dua kejadian kejadian yang terpisah dan berdiri sendiri melainkan saling menopang satu sama lainnya. Tujuan yang satu tidak dapatdiraih dengan mengorbankan tujuan yang lain. Hal esensial dari manajemen sumber daya manusia adalah menghasilkan pendayagunaan penuh sumber daya manusia perusahaan, sehingga karyawan bekerja secara efektif dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan.

Seberapa baik sumber daya manusia dikelola akan menjadi hal yang semakin vital bagi kesuksesan perusahaan dimasa mendatang. Pengelolaan sumber daya manusia dengan sendirinya akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen perusahaan. Sebaiknya jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitasnya akan menurun dengan cepat dibandingkan dengan sumber daya manusia yang lain.

Sumber daya manusia mempunyai dampak yang lebih besar terhadap efektivitas organisasi dibandingkan dengan sumber daya yang lain. Berbagai perkembangan teknologi mengakibatkan koordinasi pengendalian dan komunikasi antar bagian menjadi lebih kompleks. Karena kemajuan teknologi di berbagai bidang semakin

meningkat maka orang yang bekerja di dalam organisasi akan semakin penting bagi kesuksesan organisasi di masa depan.

Berbagai kemajuan teknologi ini membutuhkan pengetahuan khusus dan biasanya tidak dimiliki dan dipahami dengan baik oleh para manager sehingga teknologi tersebut sangat sulit untuk dikelola, tidak hanya peningkatan dalam bidang teknologi tetapi juga kesulitan dalam mengelola orang-orang yang bekerja dalam bidang ini yang berperan dalam meningkatkan sumber daya manusia serta meningkatkan produktivitasnya.

## **B. Penilaian Prestasi Kerja Yang Dilakukan**

Dalam bidang personalia, untuk mengukur dan memperlihatkan prestasi kerja secara rutin dan teratur perlu diadakan penilaian prestasi kerja, sehingga dapat bermanfaat bagi pengembangan karir karyawan yang dinilai perusahaan secara keseluruhan.

Penilaian prestasi kerja ini mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai oleh setiap karyawan. Apakah prestasi yang dicapai oleh setiap karyawan baik, sedang, atau kurang.

Penilaian prestasi ini penting bagi setiap karyawan dan berguna bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya. Tentunya dalam penilaian, tetap mempertimbangkan berbagai situasi, kondisi yang mempengaruhi prestasi kerja tersebut.

Dengan adanya penilaian prestasi kerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari atasannya sehingga mendorong mereka untuk dapat bekerja lebih bersemangat dan bergairah.

Untuk menjelaskan lebih lanjut mengenai pengertian Penilaian Prestasi Kerja, berikut ini dikutip pendapat beberapa ahli sebagai berikut :

Menurut Malayu S.P Hasibuan tentang Penilaian Prestasi Kerja adalah sebagai berikut :

“ Penilaian prestasi kerja merupakan prosedur yang formal dilakukan didalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai “<sup>7)</sup>

penilaian pegawai merupakan suatu langkah dimana pihak perusahaan dapat mengetahui hasil kerja dan perilaku dari karyawan itu sendiri, seperti : kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, pekerjaan saat ini, potensi yang akan datang.

Pendapat Agus Dharma tentang Penilaian Pegawai adalah sebagai berikut :

---

<sup>7)</sup> Op. Cit, Hal. 98.

“ Penilaian pegawai merupakan langkah dimana anda dapat mengetahui sejauh mana efektivitas anda dalam mengangkat, menempatkan dan memotivasi pegawai “. <sup>8)</sup>

Susilo Maryoto, berpendapat bahwa :

“ Penilaian Prestasi Kerja adalah proses melalui mana organisa-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan “. <sup>9)</sup>

Pendapat Moekijat :

“ Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah suatu proses yang dipergunakan oleh organisasi untuk menilai pelaksanaan pekerjaan pegawai “. <sup>10)</sup>

Berdasarkan pendapat dari beberapa ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses atau aktivitas yang dilakukan oleh manajer, supervisor, atau seorang karyawan dalam mengamati, membandingkan, mengontrol kepribadian, kemampuan dan hasil pekerjaan yang diperoleh seorang karyawan dari pelaksanaan, penyelenggaraan tugas atau pekerjaan, melalui proses dan sistematis sebagai konsekwensi dan konsistensi tujuan perusahaan masa kini dan masa yang akan datang.

<sup>8)</sup> Agus Dharma, Managemen personalia, Edisi III, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1993, Hal.51

<sup>9)</sup> Kol.Kal. Susilo Maryoto, Manajemen sumber Daya Manusia, BPFE, Yogyakarta, 1994, Hal. 84.

<sup>10)</sup> Moekijat, Manajemen Personalia sumber Daya Manusia, Penerbit Mandar Maju, Bandung 1995, Hal 119

### a. Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Untuk lebih memperjelas pengertian penilaian prestasi kerja , menurut Malayu S.P. Hasibuan ruang lingkup penilaian prestasi adalah :

- “ 1. What (apa) yang dinilai
2. Why (kenapa) dinilai
3. Where (dimana) penilaian dilakukan
4. When (kapan) penilaian dilakukan
5. Who (siapa) yang akan dinilai
6. How (bagaimana) menilainya “. <sup>11)</sup>

ad.1. What atau apa yang dinilai maksudnya adalah menjelaskan bahwa yang dinilai adalah perilaku dan prestasi kerja setiap karyawan, seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, pekerjaan saat ini, potensi yang akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

ad.2. Why atau kenapa dinilai, karena dapat meningkatkan tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya, membantu kemungkinan pengembangan si karyawan, memelihara potensi kerja, mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan, serta dapat diperolehnya data guna menentukan program kepegawaian selanjutnya.

ad.3. Where atau dimana penilaian akan dilakukan adalah menunjukkan tempat dilaksanakannya penilaian. Apakah di dalam pekerjaan (on the job performance)

<sup>11)</sup> Op. Cit, Hal. 98.

secara formal, di luar pekerjaan (off the job performance) baik secara formal maupun informal.

ad.4. When atau kapan penilaian dilakukan adalah menjelaskan apakah penilaian dilakukan secara periodik atau formal atau penilaian yang dilakukan terus menerus atau formal.

ad.5. Who atau siapa yang dinilai adalah semua karyawan yang bekerja dalam perusahaan tersebut. Yang menjadi penilai adalah atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu.

ad.6. How atau bagaimana menilainya. Disini berbicara mengenai metoda yang digunakan perusahaan dalam melakukan penilaian serta problem yang dihadapi oleh penilai dalam melakukan penilaian.

## b. Unsur-Unsur Yang Dinilai

Dari ruang lingkup penilaian prestasi kerja yang telah dijelaskan di atas dapat diketahui unsur-unsur yang harus dinilai, menurut Malayu S.P Hasibuan adalah sebagai berikut :

- “ 1. Kesetiaan
2. Prestasi Kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kerja Sama

7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan
11. Tanggungjawab".<sup>12)</sup>

ad. 1. Kesetiaan

Penilai menilai kesetiaan pekerja terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun diluar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggungjawab.

ad. 2. Prestasi Kerja

Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut dari uraian penjelasannya.

ad. 3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.

ad. 4. Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin karyawan dalam memenuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

---

<sup>12)</sup> Op.Cit, Hal.106.

ad. 5. Kreativitas

Penilai menilai kemampuan pegawai/karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk melaksanakan menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

ad. 6. Kerja Sama

Penilai menilai kesediaan karyawan itu berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya vertikal dan bekerjasama dengan karyawan lainnya vertikal atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

ad. 7. Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.

ad. 8. Keperibadian

Penilai menilai sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dan penampilan simpatik serta wajar dari karyawan tersebut.

ad. 9. Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berfikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

#### ad.10. Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

#### ad.11. Tanggungjawab

Penilai menilai kesediaan karyawan/pegawainya dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakannya, perilaku serta hasil kerja dari bawahannya.

### **C. Sistem dan Metode Penilaian Prestasi Kerja Karyawan**

Setelah faktor-faktor yang dinilai ditetapkan, maka selanjutnya perlu ditetapkan sistem/metoda penilaian yang akan dipergunakan dalam penilaian prestasi karyawan didalam suatu perusahaan atau organisasi. Perlunya pengaturan, sistem dan prosedur penilaian ini adalah agar implementasi dari keseluruhan rencana akan lebih mudah tercapai.

Berhasil atau tidaknya suatu perencanaan penilaian prestasi pegawai, tergantung pada baik atau buruknya dan tepatnya suatu sistem atau metode serta prosedur penilaian yang digunakan oleh suatu perusahaan.

Ada beberapa sistem/metoda penilaian prestasi kerja karyawan yang kita kenal, namun tidak semua sistem itu dapat digunakan oleh perusahaan. Hal ini tergantung dari bidang lingkup atau skala penilaian yang ada pada perusahaan tersebut.

Setiap sistem/metode penilaian prestasi kerja karyawan mempunyai tujuan dan sasaran masing-masing. Tujuan umum dari sistem penilaian prestasi karyawan adalah membantu seorang karyawan untuk mengetahui dan memperbaiki kerja serta mengembangkan diri karyawan tersebut. Sedangkan tujuan dari perusahaan manajer mempergunakan sistem penilaian prestasi karyawan itu adalah, untuk mendapatkan data dan informasi mengenai kemajuan dan kelemahan-kelemahan dari pada karyawannya dalam rangka menetapkan dan mengambil kebijaksanaan selanjutnya.

Sistem/metoda prestasi kerja karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas :

- a. “Metoda-metoda yang berorientasi masa lalu : dan
- b. Metoda-metoda yang berorientasi masa yang akan datang”.<sup>13)</sup>

---

<sup>13)</sup> T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Penerbit, BPFE, Yogyakarta, 1994. hal 141.

### a. Metoda-Metoda Yang Berorientasi Masa Lalu

Ada berbagai metoda untuk menilai prestasi kerja karyawan pada waktu yang lalu. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain.

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan, sampai derajat tertentu dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja dimasa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja dimasa lalu, para karyawan memperoleh umpan bail mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik in selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Yang termasuk ke dalam metode berorientasi masa lalu adalah :

#### 1. Rating Scale

Barangkali bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua dan paling banyak digunakan adalah rating scale. Pada metoda ini, evaluasi subjektip dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada

pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Dalam banyak kasus, kriteria ini mungkin juga tidak berhubungan langsung dengan pelaksanaan kerja. Formulir penilaian biasanya diisi oleh atasan langsung dengan menandai tanggapan yang paling sesuai untuk setiap dimensi pelaksanaan kerja. Tanggapan-tanggapan penilai bisa diberikan dengan nilai-nilai numerik agar memungkinkan skor rata-rata dihitung dan diperbandingkan diantara para karyawan. Kelebihan metoda ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya; penilai hanya memerlukan sedikit latihan; tidak memakan waktu; dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

Bagaimanapun juga metode rating scale mempunyai kelemahan seperti kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja. Apalagi kalau formulir akan diterapkan untuk semua pekerjaan. Suatu kriteria penting bagi pekerjaan tertentu mungkin tidak tercakup dalam formulir penilaian. Bila kriteria prestasi kerja tertentu sulit diidentifikasi, formulir bisa berisi variabel-variabel kepribadian yang tidak relevan dan

mengurangi arti penilaian. Hasilnya adalah formulir dan prosedur yang distandarisasikan yang tidak selalu berhubungan dengan pelaksanaan kerja.

## 2. Checklist

Metoda penilaian checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang digambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan pada metoda checklist ini, penilai biasanya adalah atasan langsung. Tetapi tanpa diketahui oleh penilai, departemen personalia memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada checklist. Pemberian bobot ini memungkinkan penilai dapat dikuantifikasikan sehingga skor total dapat ditentukan.

Metoda checklist ini bisa memberikan suatu gambaran secara akurat, apabila daftar penilaian berisi item- item yang memadai. Meskipun metode ini praktis dan terstandarisasi, penggunaan kalimat-kalimat yang umum mengurangi keterkaitannya dengan pekerjaan.

Kebaikan dari metoda checklist adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai adalah terbatas, dan terstandarisasi. Kelemahannya meliputi penggunaan kriteria kepribadian disamping kriteria prestasi kerja,

kemungkinan terjadinya bias penilai, interpretasi salah terhadap item-item checklist dan penggunaan bobot yang tidak tepat. Satu kelemahan lain adalah tidak memungkinkan penilai memberikan penilai relatif.

### 3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis (critical incident method) merupakan metoda penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.

Kelebihan metoda peristiwa kritis adalah sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahannya adalah bahwa para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada, dan bersifat subyektif.

### 4. Metoda Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, banyak perusahaan menggunakan metoda peninjau lapangan, (field review method). Dengan metoda ini, wakil

ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

Spesialisasi personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan tentang prestasi kerja pegawai. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim pada penyelia untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

#### 5. Tes Dan Observasi Prestasi Kerja

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan tes keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

#### 6. Metoda Evaluasi Kelompok

Ada beberapa metoda untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Penilai-penilai seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metoda - metoda penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan

berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek. Berbagai metoda evaluasi kelompok diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Metoda Ranking

Metoda ranking berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan pegawai yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai yang terjelek. Departemen personalia dapat mengetahui para karyawan tertentu yang lebih baik dari pada yang lain, tetapi tidak mengetahui berapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Karyawan yang mempunyai urutan nomor dua bisa jadi hampir sama baiknya dengan karyawan urutan pertama, atau sebaliknya sangat jauh bedanya. Kelemahan metoda ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan halo effect (pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi

kerja). Kebaikannya adalah menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.

b. Grading atau Forced Distributions

Metoda ini adalah metoda penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Pada metoda ini penilai memisah-misahkan atau menyortir para karyawan kedalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasa suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

c. Point Allocation Method

Metoda ini merupakan bentuk lain dari metoda grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok. Dapat dilihat dari penilaian prestasi kerja karyawan dengan menggunakan metoda point allocation. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai yang lebih besar dari pada karyawan dengan prestasi lebih jelek. Kebaikan metoda alokasi nilai adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif diantara para

karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan hallo effect dan bias kesan terakhir masih ada.

b. Metoda-metoda Yang Berorientasi Pada Masa Yang Akan Datang.

Penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja diwaktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja dimasa akan datang. Yang termasuk dalam metoda yang berorientasi pada masa yang akan datang adalah sebagai berikut :

1. Penilaian diri (self-appraisals)

Metoda evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensip cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

2. Penilaian Psikologis (Psychological Appraisals)

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psycologis, biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama

digunakan untuk menilai potensi karyawan diwaktu yang akan datang. Evalausi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik-karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperkirakan prestasi kerja diwaktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan. Akurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog.

### 3. Pendekatan Manajemen By Objectives (MBO)

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

### 4. Teknik Pusat Penilaian

Untuk membantu identifikasi talenta manajemen diwaktu yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. Assesment centers adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardinasikan dimana tergantung pada berbagai tipe

penilaian dari penilai. Penilaian bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok, stimulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi pegawai diwaktu yang akan datang.

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

Untuk mengetahui pengertian dan cara pengukuran produktivitas kerja karyawan, maka karyawan dalam suatu perusahaan dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian yaitu :

- “ 1. Pegawai yang bekerja dibidang produksi
2. Pegawai yang bekerja dibidang tata usaha
3. Pegawai golongan pemimpin “. <sup>14)</sup>

Dari ketiga kelompok karyawan itu diadakan kualifikasi faktor-faktor yang dinilai. Sebenarnya tujuan ketiga kelompok karyawan itu adalah sama yakni melakukan pekerjaan untuk mencapai hasil yang maksimal, atau sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Akan tetapi dilihat dari fungsi dan peranan serta ruang lingkup kegiatan masing-masing karyawan mempunyai perbedaan. Hal tersebut menyebabkan faktor-faktor yang dinilai dari ketiga jenis pegawai itu mempunyai perbedaan. Faktor-faktor umum

---

<sup>14)</sup> M.Manullang, Managemen Personalia, Edisi X , Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, 1995, Hal. 121

yang dinilai dari ketiga jenis pegawai tersebut dibedakan sebagai berikut :

- Quality of Work

Quality of Work atau kualitas kerja karyawan mencakup mutu pekerjaan dan hasil pekerjaan dari seorang karyawan/pegawai. Karakteristik penilaian kualitas pekerjaan ini dilihat dari cara penyelenggaraan, pengatur dan pelaksanaan pekerjaan, kemudian dibandingkan dengan hasil pekerjaan atau out put.

- Quantity of Work

Yang dimaksud dengan quantity of work atau kuantitas kerja karyawan adalah banyaknya out put yang dihasilkan seorang karyawan dibandingkan dengan waktu kerja yang dihabiskan/dipergunakan.

- Knowledge of Job

Knowledge of Job atau pengetahuan tentang pekerjaan ialah kemampuan dan kesanggupan seseorang karyawan didalam menjalankan suatu pekerjaan dengan baik, tanpa meminta bantuan dan saran dari orang lain. Dapat dikatakan bahwa hasil pekerjaannya memenuhi standar kuantitas dan mutu.

- Cooperate

Cooperate atau kerjasama adalah menilai kesediaan karyawan sepekerjanya atau atasan serta bawahannya, didalam maupun diluar pekerjaannya.

- Versatility

Versatility atau kecakapan adalah menilai kecakapan karyawan dalam menyatakan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan.

- Initiative

Faktor ini menilai kemampuan berfikir yang orisonal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

- Judgement

Adalah kemampuan dan kesanggupan seorang pemimpin dalam membuat program, aturan kerja melalui data informasi yang ada pada perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

- Leadership

Adalah menilai kemampuan untuk memimpin, mempengaruhi, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efisien dan efektif

- Adaptability

Faktor ini diartikan sebagai kemampuan untuk berkomunikasi dengan karyawan sepekrjanya, ataupun pimpinan, didalam menjamin kerjasama yang baik.

- Safety

Faktor ini penilaiannya pada keamanan dan keselamatan kerja karyawan ketika menjalankan tugasnya. Artinya adanya jaminan kesehatan.

- Health

Health atau sehat yang dimaksud disini adalah kondisi fisik dari karyawan. Kesehatan diperlakukan untuk menjadilkan laryawan mampu menjalankan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya.

- House Keeping

Terjalinnya hubungan yang sehat dilingkungan tempat bekerja. Dimana saling menghormati hak dan kewajiban masing-masing.

- Planning dan Organization

Yaitu penilaian terhadap pemimpin didalam ia mempertanggung jawabkannya, juga sarana dan prasarana yang dipergunakan dan perilaku serta hasil kerja para bawahannya.



### **BAB III**

## **PT. FLORA SAWITA CHEMINDO TANJUNG MORAWA**

### **KAB. DELI SERDANG**

#### **A. Gambaran Umum**

##### **1. Sejarah Singkat Perusahaan**

PT. Flora Sawita Chemindo merupakan industri yang bergerak di bidang Oleokimia yang hasilnya di ekspor ke luar negeri. Perusahaan ini didirikan oleh dua grup usaha, yaitu Parasawita Group dan Bumi Flora Group. Didirikan dengan akte pendirian oleh notaris, No. 30, Tanggal 11 Agustus 1995 dan No. 79, Tanggal 17 November 1995. Izin lokasi No. 460/16/IL/IV/95 tanggal 15 April 1995. Izin usaha berdasar surat persetujuan Penanaman Modal Dalam Negeri No. 595/I/PMDN/1995 dan No. Proyek : 3511-07-012310 Dengan alamat kantor pusat di jalan Jend. Ahmad Yani No. 102 B Medan dan mulai beroperasi diawal tahun 1998.

Lokasi pabrik terletak di jalan Medan-Tanjung Morawa Km.20, Desa Tanjung Baru, Kec. Tanjung Morawa, Kab. Deli Serdang, Memiliki area seluas 10 Hektar dan tidak jauh dari jalan raya yang memudahkan transportasi pengiriman produknya ke pelabuhan Belawan untuk dikirim keluar negeri dengan menggunakan kapal laut.

Kedua grup tersebut mempunyai kebun sawit yang cukup luas terletak di berbagai wilayah Sumatera Utara dan Aceh. Dengan

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 13/3/24

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)13/3/24

bahan baku minyak sawit yang selalu siap tersedia dan mudah diperbaharui menjadi dasar pemikiran kedua grup tersebut untuk memutuskan membangun perusahaan patungan secara bersama yang menjadikannya sebuah industri hilir.

Keberadaannya saat ini telah diterima oleh dunia luar seperti negara Malaysia, Singapura, Thailand, Philipina, Taiwan, Korea, China, India, Iran serta Negara Amerika. Sehingga produk akhir yang diproduksi terutama diekspor ke luar negeri.

PT. Flora Sawita Chemindo menggunakan teknologi dari FEELD & HANN GmbH, Perusahaan raksasa dan konstruksi pabrik kimia asal Jerman dan sejak berdirinya dibantu konsultan asing. Pabrik dengan luas 10 Hektar ini memproduksi Fatty Acid dan Glicerol yang merupakan bahan setengah jadi yang banyak dipakai dalam dunia industri.

PT. Flora Sawita Chemindo melaksanakan proses produksi dengan jaminan mutu produksi yang memuaskan yang merupakan misi utama dari beberapa kerjasama perusahaan, Juga memperhatikan keselamatan dan kesejahteraan para karyawannya serta keharmonisan perusahaan dengan lingkungan sekitarnya.

## 2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan dalam menjalankan operasi usahanya. Dengan struktur organisasi maka masing – masing personil dapat mengetahui dengan jelas atasannya dan bawahan juga mengetahui tugas – tugasnya dalam organisasi perusahaan.

Untuk lebih jelas mengetahui struktur organisasi perusahaan ini, maka dapat dilihat dari gambar berikut :



Adapun tugas dari masing – masing personil di perusahaan tersebut adalah sebagai berikut :

### 1. Staf Khusus

Membantu Manager Director dalam merencanakan, Mengkoordinasikan dan mengawasi semua kegiatan – kegiatan yang berhubungan dengan engineering projects yang baru dan business development.

### 2. Plant Manager

Mengawasi segala kegiatan – kegiatan proses, PPC, Utilities, Quality Assurance Flentrical & Instrumentation, Mechanical & Workshop dan Safety & Pollution Control di dalam kerangka kerja dalam sasaran, Kebijakan – Kebijakan, Strategi, dan program perusahaan yang telah disepakati. Juga bertanggung jawab terhadap kelancaran operasi dan penggunaan fasilitas – fasilitas pabrik dan pencapaian produk yang berkualitas tinggi, waktu yang tepat dan biaya yang serendah mungkin.

### 3. Production Planning and Control Superintendent ( PPC )

Bertanggung jawab dalam perencanaan dan jadwal produksi serta pengiriman produk jadi, bekerjasama dengan bagian marketing dalam memenuhi permintaan produk mereka agar penggunaan

kapasitas pabrik dioptimumkan dan jadwal produksi dapat tercapai.

#### 4. Utilities Superintendent

Bertanggung jawab dalam mengatur dan mengawasi segala kegiatan seksi utilities beserta fasilitas yang ada sesuai dengan kerangka kerja dari tujuan strategi dan program perusahaan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengatur tenaga kerja, pengarahan dan pengendalian. Memastikan agar seluruh fasilitas utilities dioperasikan secara efisien, handal dan tersedia cukup sesuai dengan kebutuhan produksi.

#### 5. Process Superintendent

Bertanggung jawab atas pengawasan secara menyeluruh operasi Fatty Acid dan Glycerin Plant, Hidrogen Production Plant, Fatty Acid Hydrogenation, Tangtarm Flaking, Bagging Dan Shipout.

#### 6. Quality Assurance Superintendent

Bertanggung jawab terhadap pengawasan semua kegiatan operasi yang berhubungan dengan pekerjaan quality assurance.

#### 7. Safety & Polution Control Superintendent

Bertanggung jawab dalam mengatur dan mengawasi seluruh kegiatan seksi Safety & Pollution Control beserta peralatan/fasilitas yang ada sesuai dengan kerangka kerja dari tujuan, strategi dan program perusahaan, yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengaturan tenaga kerja, pengarahan dan pengendalian. Memastikan agar seluruh peralatan dan fasilitas Safety & Pollution Control digunakan dan/atau dioperasikan secara tepat, dapat diandalkan dan tersedia agar keselamatan kerja dan pengendalian sumber polusi didalam perusahaan terjamin. Memastikan agar peraturan dan undang-undang tentang keselamatan kerja, keselamatan terhadap kebakaran, dan pengendalian lingkungan dan sumber polusi terpenuhi.

#### 8. Electrical & Instrument Superintendent

Bertanggung jawab dalam mengatur dan mengawasi seluruh kegiatan seksi Electrical & Instrumentation beserta fasilitas yang ada sesuai dengan kerangka kerja dari tujuan strategi dan program perusahaan; yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengaturan tenaga kerja, pengarahan dan pengendalian.

## 9. Mechanical & Workshop Superintendent

Bertanggung jawab dalam mengatur dan mengawasi seluruh kegiatan seksi Mechanical & Workshop beserta fasilitas yang ada sesuai dengan kerangka kerja dari tujuan, strategi dan program perusahaan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengaturan tenaga kerja, pengarahan dan pengendalian.

## 10. Marketing Manager

Mengawasi segala kegiatan marketing di dalam kerangka kerja pada sasaran perusahaan kebijakan-kebijakan, strategi dan program-program melalui pengawasan yang efisien terhadap kegiatan penjualan, promosi, dan hubungan dengan klien; memonitor harga produk-produk di pasar lokal dan internasional serta perkembangan-perkembangan didalam industri, dan menyiapkan Marketing plan dan strategi dengan menggunakan prinsip-prinsip dan teknik-teknik manajemen yang sesuai. Berkoordinasi dengan agen-agen penjualan resmi di luar negeri.

## 11. Finance and Accounting Manager

Mengawasi segala kegiatan Finance & Accounting didalam kerangka kerja pada sasaran perusahaan, kebijakan-kebijakan, strategi-strategi dan program-program melalui pengawasan yang

efisien terhadap kegiatan-kegiatan general accounting, cost accounting, finance dan kegiatan lain yang berhubungan dengan aspek keuangan perusahaan, dengan menggunakan prinsip-prinsip dan teknik-teknik manajemen yang sesuai.

## 12. Human Resource and Administration Manager

Mengawasi segala kegiatan bagi Human Resource & Administration di dalam kerangka kerja pada sasaran perusahaan, kebijakan-kebijakan, strategi-strategi dan program-program melalui pengawasan yang efisien terhadap kegiatan-kegiatan rekrutmen dan dan penempatan tenaga kerja, sistem penilaian prestasi, pengembangan sumber daya manusia, remunerasi/administrasi penggajian karyawan, pembinaan hubungan dengan tenaga kerja, administrasi dan dokumentasi koperasionaliaan, memonitor cuti tahunan dan absensi karyawan, pelayanan transportasi, keamanan, keberhasilan dan ketertiban lingkungan perusahaan, pembinaan hubungan dengan instansi pemerintah ketenagakerjaan, dan Administration, dengan menggunakan prinsip dan teknik manajemen yang sesuai.

### 13. Secretary

Melaksanakan tugas kesekretarian dimana mencakup pengambilan notulen rapat dan diktesi, menetik, membuat surat-menyurat dan laporan-laporan, mengurus data-data dokumen yang masuk, mendistribusikan memo yang masuk dan keluar, membuat daftar temujanji dan lain-lain yang berhubungan dengan pekerjaan administrasi. Menangani informasi rahasia. Memberikan bantuan kepada semua Superintendent dan Supervisors dibawah pengawasan Plant manager dalam pekerjaan Administrasi.

### 3. Kegiatan Usaha

Adapun kegiatan usaha perusahaan ini adalah bergerak dalam bidang usaha yang memproduksi Fatty Acid (Asam Lemak) dan Glicerin yang mana bahan bakunya dari minyak sawit dan minyak inti sawit.

## **B. Penilaian Prestasi Kerja Yang Dilakukan**

Setiap perusahaan akan melakukan pengukuran dan penilaian terhadap prestasi kerja dari pegawai, apakah ia bekerja dibidang operasional atau manajerial. Pengukuran dilakukan dengan melihat

gambaran efektivitas dan produktivitas sebelum dan sesudah dilakukan penilaian prestasi kerja.

Pengukuran yang sukar diukur kemajuan dan penurunannya adalah menyangkut moral dari pegawai. Untuk penilaian ini pendapat dari atasan langsung dapat diharapkan dalam penilaian. Penilaian bagi pegawai manajerial akan lebih sulit diukur keberhasilannya, karena menyangkut faktor yang lebih abstrak. Ada suatu cara untuk mengukur dan menentukan keberhasilan penilaian bagi pegawai manajerial yaitu dengan melihat hasil kerja sebelum dan sesudah dilakukan penilaian. Hasil perbandingan ini akan memberikan penilaian apakah sikap kerja sama, kemampuan berkomunikasi meningkat atau tidak dalam kelompok tersebut.

Untuk menilai prestasi kerja di PT. FLORA SAWITA CHEMINDO ini ditetapkan pola ukur sebagai berikut ini :

### 1. Produktivitas

Produktivitas merupakan kemampuan untuk menghasilkan suatu barang atau jasa dan lain sebagainya, untuk memenuhi standar yang ditentukan. Sistem penilaian karyawan yang efektif akan menghasilkan pada karyawan yang produktif dalam melaksanakan pekerjaannya sehari-hari juga hasil kerja yang diperoleh akan lebih baik pula.

## 2. Efisiensi

Dalam hal ini para karyawan dinilai apakah dalam melaksanakan pekerjaan sangat efisien atau tidak. Gambaran prestasi kerja sebelum dilakukan penilaian terhadap karyawan :

- a. Tingkat produktivitas sangat jauh dari yang diharapkan.
- b. Tingkat kebolsan karyawan masih ditemukan.
- c. Semangat kerja karyawan rendah.
- d. Prestasi kerja dalam menyelesaikan tugas tidak dapat mencapai harapan perusahaan.

Gambaran prestasi kerja setelah dilakukan penilaian terhadap karyawan :

- a. Tingkat produktivitas mengalami kenaikan walau masih relatif kecil.
- b. Tingkat kebolsan karyawan menjadi kecil.
- c. Semangat kerja karyawan meningkat.
- d. Prestasi kerja dalam menyelesaikan tugas ada peningkatan walau masih belum mencapai harapan dari perusahaan.

Penilaian prestasi kerja karyawan dapat dilihat pada tabel berikut :

**Daftar Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (DP2K)**  
***(Employee Performance Appraisal)***

Dept. : Commercial  
Section : Shipping  
Year : 2000

A.1	Nama/ <i>Name</i>	: Irwansyah				
2	Jabatan/ <i>Job</i>	: Staf Shipping				
B	PENILAIAN DENGAN ANGKA/ <i>Appraisal In Numbers</i>					
	91-100 (AA)	80-91(A)	71-80(B)	61-70(C)	51-60(D)	50 ke bawah (E)
	Istimewa <i>Excellent</i>	Baik Sekali <i>Very Good</i>	Baik <i>Good</i>	Sedang <i>Average</i>	Kurang <i>Below</i> <i>Average</i>	Kurang Sekali <i>Poor</i>
C	UNSUR-UNSUR YANG DINILAI/ <i>Aspects Appraised</i>					
	I. KEMAMPUAN TEKNIS/ <i>Technical Capability</i>			Nilai/ <i>Appraisal</i>		<i>Remarks</i>
				Angka <i>(In Numbers)</i>	Sebutan <i>(In Words)</i>	
	1. Kemampuan Kerja/ <i>Work Capability</i>			85	A	
	2. Kecepatan Kerja/ <i>Speed Of Work</i>			90	A	
	3. Daya Tangkap/ <i>Ability to Understanding Quickly</i>			85	A	
	4. Efisiensi dan Efektifitas Kerja/ <i>Efficiency</i>			85	A	
	5. Penguasaan Pekerjaan/ <i>Proficiency</i>			90	A	
	6. Kualitas Kerja/ <i>Quality of Work</i>			90	A	
	Jumlah/ <i>Amount (C.1)</i>			525	A	
	Rata-rata/ <i>Average (C.1)</i>			87.5	Very Good	Bobot/ <i>Weight 60%</i>
	II. KEPRIBADIAN&PENAMPILAN/ <i>Personality &amp; Appearance</i>					
	1. Kejujuran/ <i>Honesty</i>			80	A	
	2. Kedisiplinan/ <i>Disclipine</i>			80	A	
	3. Kerajinan/ <i>Diligency</i>			85	A	
	4. Ketelitian/kecermatan/ <i>Carefulness</i>			80	A	
	5. Presensi Dan KetepatanWaktu Kerja <i>Presence &amp; Punctuality</i>			80	A	
	6. Motivasi Diri/ <i>Self Motivation</i>			80	A	
	7. Tanggung Jawab <i>Responsibility</i>			80	A	
	8. Kreativitas/ <i>Creativity</i>			80	A	
	Jumlah/ <i>Amount (C.II)</i>			645	A	
	Rata-rata/ <i>Average (C.II)</i>			81	Very Good	Bobot/ <i>Weight: 30%</i>

	III. HUBUNGAN KERJA/SOSIAL/ <i>Work&amp;Social Relation</i>			
	1. Hubungan Dengan Atasan/ <i>Relation With Superior</i>	80		
	2. Hubungan Dengan Teman/ <i>Relation With Friends</i>	80		
	3. Hubungan Sosial/ <i>Social Relation</i>	80		
	Jumlah/ <i>Amount (C.IV).</i>	240		
	Rata-Rata/ <i>Average (C.IV)</i>	80	Bobot/Weight:10%	
D	Nilai Rata-rata/Average (Nilai C.I-C.IV)	82.8	Vey Good	
E	<p>Penilai harus menyebutkan sekurang-kurangnya 3 spesifik informasi atau penjelasan guna mendukung penilaiannya, apakah positif atau negatif, yakni untuk yang diberikan nilai AA san A (Istimewa dan bagus sekali) atau D dan E (Kurang dan kurang sekali)</p> <p><i>The appraiser must cite at least s specific incidnts to substantiate or justifying his/her rating whether positive or negative, esp. for those who get marka AA and A (Excellent and very good) or D and E (Below average and poor).</i></p> <p>a). Memiliki skill yang memuaskan  b). Jujur, sopan, kreatif dan sigap  c) . Memiliki disiplin yang tinggi dan taat beragama</p>			
F	Mengetahui/Acknowledged by Atasan Penilai/Appraiser's Superior	Tg.Morawa, ..... 2000 Atasan Langsung/Immediate Superior		
	(Sign/Name/Date)	(Sign/Name/Date)		
G	<u>Catatan Penilai :</u> <i>Notes from the appraiser</i>			
H	Dept.Head			

Sumber : PT. Flora Sawita Chemindo Tanjung Morawa.

### **C. Guna dan Manfaat Penilaian Prestasi Produktivitas Kerja.**

Banyak manfaat yang diperoleh PT. FLORA SAWITA CHEMINDO dengan dilakukannya penilaian prestasi kerja terhadap pegawai. Penilaian prestasi kerja ini dilakukan pada seluruh pegawai perusahaan, baik itu pegawai manajerial ataupun operasional. Untuk pegawai manajerial biasanya penilaian terhadap efektivitas kerja pegawai dilakukan melalui kemampuannya untuk mengelolah para bawahannya. Pengukuran ini akan terlihat dari adanya hubungan yang baik antara sesama pegawai didalam suatu perusahaan.

Sedangkan untuk pegawai operasional biasanya penilaian didasarkan pada peningkatan produktivitas pegawai yang ditandai dengan meningkatnya produksi perusahaan, baik secara kuantitas maupun kualitas. Walaupun kita menyadari bahwa perkembangan perusahaan dapat dilakukan dengan penambahan modal kedalam perusahaan tetapi dengan mengesampingkan hal itu maka prestasi para pegawai atau karyawan baik manajerial maupun operasional dapat diukur efektivitasnya sebelum dan sesudah dilakukan penilaian produktivitas kerja terhadap pegawai atau karyawan.

Arah dan tujuan peningkatan pegawai kerja yang kontinue adalah terwujudnya pelayanan yang selalu meningkat efesiensinya disamping meningkat pula nilai-nilai efectiviness, soundness dan satisfactory. Penilaian prestasi kerja tersebut tentu saja tidak terlepas

dari kriteria atau standar penilaian prestasi kerja dari PT. FLORA SAWITA CHEMINDO sendiri. Ada sebelas kriteria penilaian yang dilakukan pihak perusahaan terhadap para pegawai atau karyawan, seperti :

1. Kesetiaan.
2. Prestasi kerja
3. Kejujuran.
4. Kedisiplinan.
5. Kreativitas.
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan.
8. Kepribadian.
9. Prakarsa.
10. Kecakapan.
11. Tanggung jawab.

Penilaian prestasi kerja terhadap karyawan akan menguntungkan bagi pihak perusahaan sendiri, karena memiliki karyawan atau pegawai yang mempunyai keterampilan, keahlian atau skill yang lebih baik dan bagus serta memiliki rasa tanggung jawab yang lebih besar terhadap pekerjaannya.

Sedangkan manfaat yang diperoleh para pegawai ataupun pihak perusahaan melalui prestasi kerja sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja, yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada didalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, manajer, administrator ) untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahan.
- g. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan pegawai selanjutnya.

- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan menempatkan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.

Dengan demikian perusahaan mengharapkan tujuan yang diinginkan dapat dicapai semaksimal mungkin.

#### **D. Metode dan Cara Pengukuran Produktivitas Kerja**

Pengukuran produktivitas sesuai dengan peranannya sebagai alat untuk membaca perubahan dan menentukan tingkat dari kesatuan sistem. Pengukuran produktivitas pada PT.Flora Sawita Chemindo Deli Serdang memerlukan data yang berhubungan dengan komponen-komponen yang dimaksudkan dalam konsep produktivitas yang dimiliki oleh perusahaan. Tujuan pengukuran produktivitas tenaga kerja adalah untuk mengetahui tingkat perkembangan prestasi yang dicapai oleh karyawan dari periode-periode operasi yang dilalui perusahaan.

Pengukuran produktivitas tenaga kerja pada perusahaan ini dilakukan dengan cara :

1. Membandingkan output perusahaan dalam input yang digunakan untuk menghasilkan output tersebut (dalam 1 tahun).

Dalam hal ini penulis membandingkan hasil penjualan perusahaan yang merupakan output bagi perusahaan dengan biaya personil/tenaga kerja yang dilakukan perusahaan dalam 1 (satu) tahun dan merupakan input bagi perusahaan.

Untuk menghitung biaya personil/tenaga kerja, penulis membandingkan total biaya personil dengan jumlah tenaga kerja.

Dalam hal ini output adalah hasil penjualan dalam 1 tahun, sedangkan input adalah total biaya tenaga kerja dalam 1 tahun dibagi jumlah tenaga kerja.

2. Membandingkan volume penjualan (output) dengan jumlah jam kerja dalam 1 tahun (input). Disini penulis menilai putput yang telah dikonversikan kedalam nilai barang (hasil penjualan).

Seharusnya untuk menghitung jumlah jam kerja digunakan untuk menghasilkan volume penjualan tersebut adalah jam kerja yang sebenarnya dipergunakan dikurangi jumlah absensi dan ditambah dengan jumlah kerja kerja lembur.

Oleh karena terbatasnya data yang diperoleh dari penulis maka dalam pengukuran produktivitas kerja karyawan pada PT.Flora

Sawita Chemindo penulis hanya menggunakan rumus diatas secara global yaitu membandingkan hasil penjualan dengan jumlah jam kerja tanpa absensi dan jam kerja lembur.

Rumus tersebut dapat diuraikan sebagai berikut :

$$1. \text{ Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Hasil Penjualan}}{\text{Biaya Personil/tenaga kerja}}$$

$$2. \text{ Produktivitas Karyawan} = \frac{\text{Volume Penjualan}}{\text{Jumlah jam kerja/orang}}$$

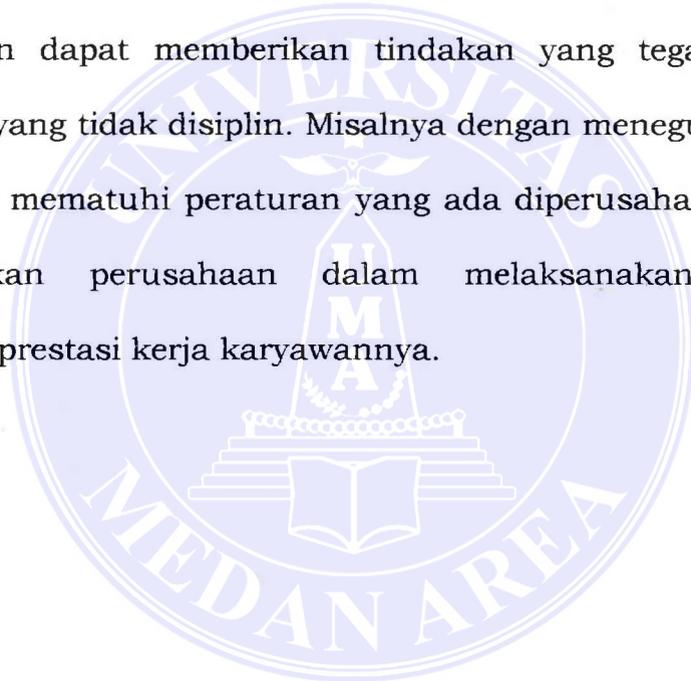
### **E. Hambatan-Hambatan Yang Dihadapi dan Cara Mengatasinya**

Di dalam penilaian prestasi kerja karyawan tentu saja ditemui berbagai kendala atau hambatan. Begitu juga pada PT.Flora Sawita Chemindo ditemukan adanya kendala atau hambatan yang dihadapi pihak perusahaan, seperti :

1. Adanya kecemburuan sosial antara karyawan disebabkan penilaian yang dilakukan bersifat tertutup yaitu atasan yang langsung menilai bawahan.
2. Masih kurang disadarinya kedisiplinan kerja seorang karyawan
3. Adanya sikap seorang karyawan yang masih kurang mementingkan tugasnya atau lebih mementingkan kepentingan diri sendiri.

Cara pihak perusahaan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

1. Mengadakan rapat untuk membahas atau membicarakan masalah yang dihadapi perusahaan kepada kepala bagian/devisi yang lain untuk mencari jalan keluar bagi masalah yang dihadapi.
2. Lebih meningkatkan lagi disiplin kerja karyawan sehingga para karyawan dapat memiliki sikap disiplin yang tinggi maka perusahaan dapat memberikan tindakan yang tegas terhadap karyawan yang tidak disiplin. Misalnya dengan menegur karyawan yang tidak mematuhi peraturan yang ada diperusahaan sehingga memudahkan perusahaan dalam melaksanakan penilaian terhadap prestasi kerja karyawannya.



## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini penulis akan memberikan beberapa kesimpulan dari analisa dan beberapa saran sebagai sumbangan pemikiran.

#### A. Kesimpulan

1. Sistem penilaian prestasi kerja yang dilakukan perusahaan terhadap karyawan adalah dengan cara menilai dilihat dari jabatan, unsur-unsur yang dinilai : kepribadian & penampilan, hubungan kerja dan sosial dilingkungan kerja, walau terdapat kecemburuan sosial antara para karyawan, tetapi penilaian tersebut dapat dirasakan manfaatnya bagi pihak perusahaan.
2. Pelaksanaan penilaian prestasi kerja karyawan berlangsung setiap hari. Penilaian pada akhir tahun dilakukan dengan pengisian formulir penilaian prestasi kerja. Putusan akhir penilaian terdapat pada atasan langsung si karyawan.
3. Sistem penilaian prestasi karyawan ini dapat menjadi dasar dalam pengambilan keputusan pada karyawan yang digunakan untuk promosi kenaikan jabatan atau pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.

4. Pelaksanaan sistem penilaian yang dilakukan PT.Flora Sawita Chemindo berjalan dengan baik karena adanya kerja sama antara atasan dan bawahan. Sehingga hasil yang dicapai memadai dan memuaskan hal ini dapat dilihat dari prestasi kerja pegawai yang meningkat.

## **B. Saran**

1. Sebaiknya perusahaan dapat mempertahankan sistem penilaian prestasi kerja yang telah dilaksanakan, karena pelaksanaannya sudah cukup efektif & efisien.
2. Karena dalam memberikan penilaian atasan langsung yang menilai para bawahannya, maka atasan (penilai) dalam memberikan penilaian harus bersifat objektif, yaitu harus bersifat independen yang tidak dapat dipengaruhi oleh siapapun.
3. Sebaiknya untuk menghindari kecemburuan sosial antara para karyawan, maka dibuat sistem penilaian prestasi kerja karyawan yang bersifat terbuka.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agus Dharma, **Manajemen Personalia**, Edisi Ketiga, Penerbit Erlangga, Jakarta, 1993.
- Edwin B. Flippo, **Manajemen Personalia**, Terjemahan Moh.Mas'ud, Edisi Keenam, Jilid I, 1997.
- Henry Simamora, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi I, STIE, YKPN, Yogyakarta, 1995.
- Heidjrahman Ranupandoyo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Penerbit BPFE, Edisi Kedua, Yogyakarta, 1998.
- Malayu SP. Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit CV.Haji Masagung, Jakarta, 1992.
- M. Manulang, **Manajemen Personalia**, Cetakan Kesepuluh, Ghalia. Jakarta, 1995.
- Moekijat, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Mandar Maju, Bandung, 1995.
- Sondang, P. Siagian, **Peranan Staff Dalam Manajemen**, Gunung Agung. Jakarta, 1990.
- Susilo Maryoto, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit BPFE Yogyakarta, Edisi Ketiga, 1994.
- T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Penerbit, BPFE, Yogyakarta, 1994.
- Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar Metode dan Teknik**, Edisi Ketujuh, Tarsito, Bandung, 1995.
- S.Nasution, dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Skripsi, Thesis, Disertasi dan Makalah**, Edisi Ketujuh, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta, 1995.