

**HUBUNGAN BALAS JASA FINANSIAL DENGAN PRESTASI KERJA  
KARYAWAN PADA PT. MAKASSAR CITY HOTEL DI  
UJUNG PANDANG  
(STUDI KASUS)**



Oleh

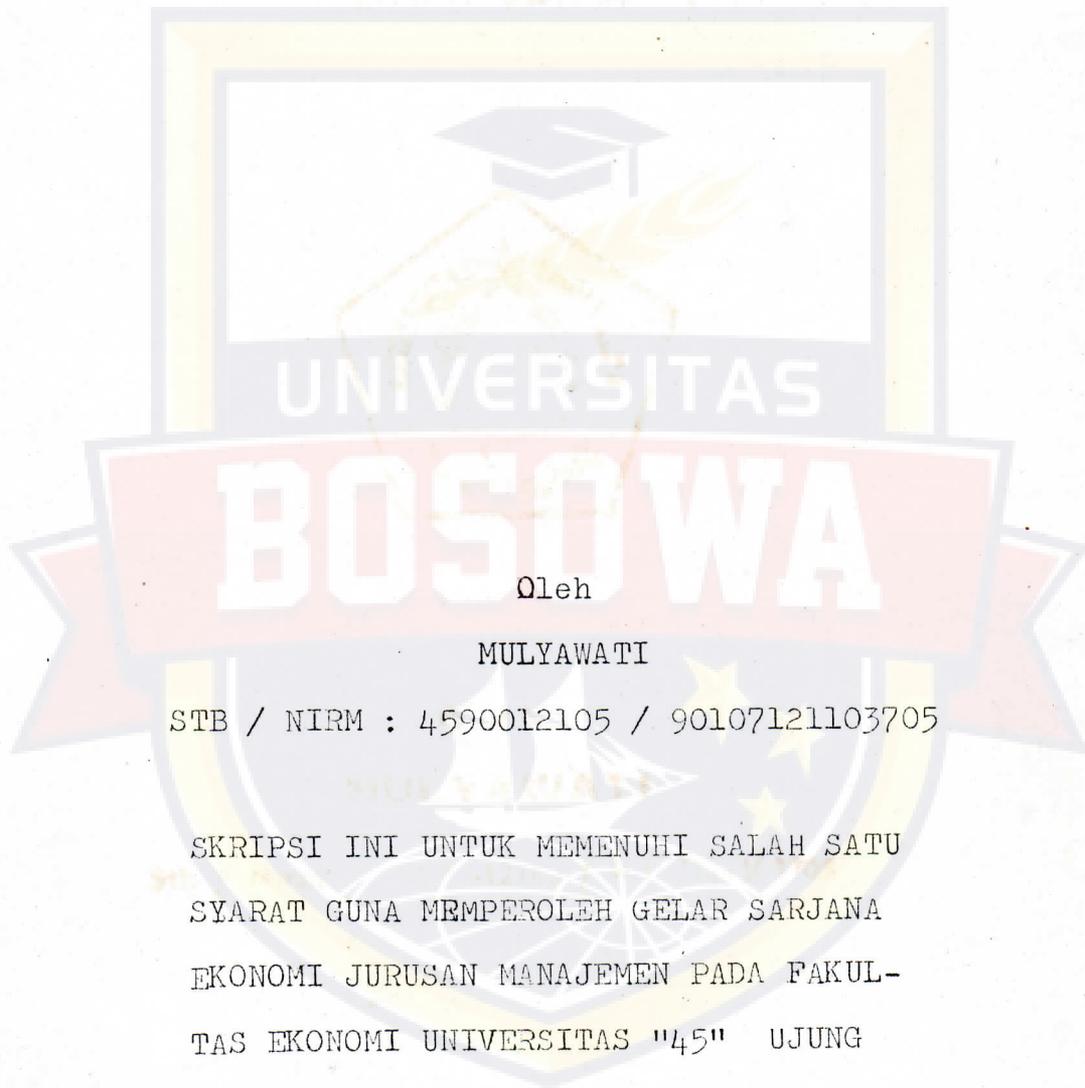
**MULYAWATI**

Stb / Nirm : 4590012105 / 90107121103705

**FAKULTAS EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN  
UNIVERSITAS "45" UJUNG PANDANG**

**1991**

HUBUNGAN BALAS JASA FINANSIAL DENGAN PRESTASI KERJA KARYAWAN  
PADA PT. MAKASSAR CITY HOTEL DI UJUNG PANDANG  
(STUDI KASUS)



Oleh

MULYAWATI

STB / NIRM : 4590012105 / 90107121103705

SKRIPSI INI UNTUK MEMENUHI SALAH SATU  
SYARAT GUNA MEMPEROLEH GELAR SARJANA  
EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN PADA FAKUL-  
TAS EKONOMI UNIVERSITAS "45" UJUNG  
PANDANG

Pada

FAKULTAS EKONOMI JURUSAN MANAJEMEN  
UNIVERSITAS "45" UJUNG PANDANG

1991

HALAMAN PENGESAHAN

Judul Skripsi : HUBUNGAN BALAS JASA FINANSIAL DENGAN PRES-  
TASI KERJA KARYAWAN PADA PT. MAKASSAR CITY  
HOTEL DI UJUNG PANDANG (STUDY KASUS).

Nama Mahasiswa : M U L Y A W A T I

Nomor STB/Nirm : 4590012105 / 90107121103705

J u r u s a n : M a n a j e m e n

Program Studi : Manajemen Keuangan Dan Pemasaran

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II

  
Drs. H.M. Yunus Ukkas, MS

  
R. Sumardhy, SE

MENGETAHUI dan MENGESAHKAN

Sebagai salah satu syarat memperoleh gelar  
Sarjana Ekonomi Pada Universitas "45" Ujung Pandang

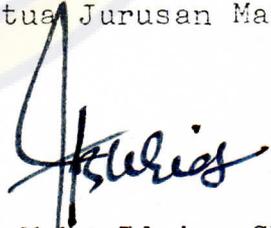
Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan Manajemen

Universitas "45"



Drs. Salisada Palisuri

  
H. Muh. Idris, SE.

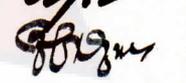
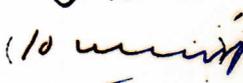
Tanggal Pengesahan : 17 Februari 1992

HALAMAN PENERIMAAN

Pada Hari/Tanggal : Senin/17 Februari 1992  
Skripsi atas nama : M U L Y A W A T I  
No. Stb/Nirm : 4590012105 / 90107121103705

Telah diterima oleh Panitia Ujian Skripsi Sarjana Fakultas Ekonomi Universitas "45" Ujung Pandang untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Sarjana pada jurusan Manajemen.

Panitia Ujian :

1. Pengawas Utama : Prof.Mr.Dr.H.A. Zainal Abidin Farid (Rektor Universitas "45") (  )  
Prof.Dr.H.A. Karim Saleh (  )  
(Dekan Fakultas Ekonomi UNHAS)
2. Ketua : Drs. Palipada Palisuri (  )
3. Sekretaris : Rafiuddin, SE (  )
- Anggota Penguji : 1. Drs.H.M. Yunus Ukkas, MS (  )  
2. Drs.Djabir Hamzah, MA (  )  
3. Drs. Suharwan, SU (  )  
4. Drs. Nursyamsi, MS (  )

## KATA PENGANTAR



Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Allah yang telah melimpahkan segala anugerah dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini.

Dalam usaha penyusunan skripsi ini, penulis menghadapi beberapa kendala, namun berkat dorongan berbagai pihak, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Skripsi ini disusun untuk melengkapi syarat-syarat dalam memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas "45" Ujung Pandang. Penulis menyadari, bahwa selesainya penyusunan skripsi ini selain dari petunjuk Allah juga tidak terlepas dari partisipasi serta bantuan, maupun sumbangsih yang diberikan oleh berbagai pihak.

Dengan didorong oleh kesadaran dan rasa simpati yang mendalam, penulis dengan rendah hati menghaturkan banyak terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada yang terhormat :

1. Bapak Drs. H.M. Yunus Ukkas, MS selaku Pembimbing I dan Bapak R. Sumardhy, SE selaku Pembimbing II telah banyak mengorbankan waktunya yang amat berharga guna mendidik, membina dan mengarahkan penulis dalam rangka penyusunan skripsi ini.
2. Bapak Pimpinan PT. Makassar City Hotel serta seluruh karyawan yang telah memberikan izin dan keluasan kepada penulis dalam mencari dan mengumpulkan data untuk keperluan penyusunan skripsi ini.

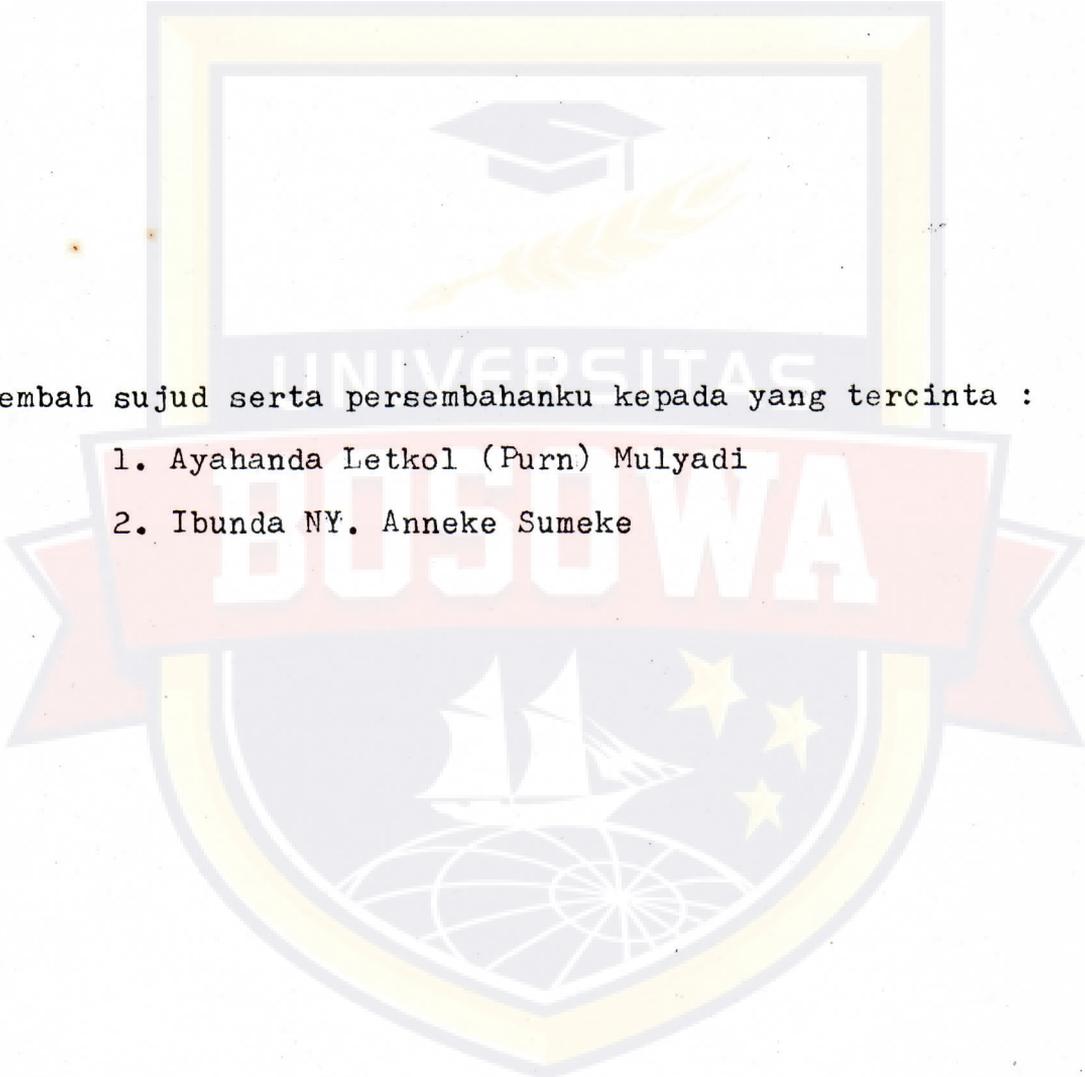
3. Pimpinan Fakultas dan para dosen Fakultas Ekonomi Universitas "45", yang telah mengasuh dan memberi bekal pengetahuan selama mengikuti kuliah hingga dapat selesai di Fakultas Ekonomi.
4. Kuucapkan kepada saudara-saudaraku yang tercinta yang selama ini memberikan bantuan dan bimbingannya berupa moril maupun materil serta do'a restu sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.
5. Semua rekan serta sahabat-sahabat penulis yang selalu bersama selama kuliah maupun dalam penyelesaian skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu, dengan segala kerendahan hati penulis senantiasa berlapang dada untuk menerima kritikan-kritikan dan saran-saran yang sifatnya konstruktif demi kesempurnaannya.

Semoga Allah senantiasa memberikan pahala yang berlipat ganda kepada semua pihak yang telah berbuat kebaikan kepada sesamanya.

Ujung Pandang, November 1991

Penulis



Sembah sujud serta persembahanku kepada yang tercinta :

1. Ayahanda Letkol (Purn) Mulyadi
2. Ibunda NY. Anneke Sumeke

## DAFTAR ISI

|   | Halaman |
|---|---------|
| HALAMAN JUDUL .....   | i       |
| HALAMAN PENGESAHAN .....  | ii      |
| HALAMAN PENERIMAAN .....  | iii     |
| KATA PENGANTAR .....  | iv      |
| DAFTAR ISI .....  | vii     |
| DAFTAR TABEL .....  | x       |
| DAFTAR SKHEMA .....   | xi      |
| <br>  |         |
| B A B I : P E N D A H U L U A N .....   | 1       |
| 1.1. Latar Belakang Masalah .....   | 1       |
| 1.2. Masalah Pokok .....  | 2       |
| 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan ..   | 3       |
| 1.4. Hipotesis Kerja .....  | 3       |
| 1.5. Tata Urut Bahasan .....  | 4       |
| <br>  |         |
| B A B II : K E R A N G K A T E O R I .....  | 5       |
| 2.1. Arti dan fungsi Manajemen Perso-<br>nalia .....                                  | 5       |
| 2.2. Faktor Motivasi .....  | 16      |
| 2.3. Faktor tingkah Laku .....  | 29      |
| 2.4. Penilaian Prestasi Kerja .....   | 30      |
| 2.5. Pemberian Balas Jasa Finansial<br>dan Hubungannya dengan Prestasi<br>Kerja ..... | 34      |
| <br>  |         |
| B A B III : M E T O D O L O G I .....   | 44      |

|  | Halaman |
|--|---------|
| 3.1. Daerah Penelitian .....   | 44      |
| 3.2. Jenis dan Sumber Data .....   | 44      |
| 3.3. Metode Pengumpulan Data .....   | 44      |
| 3.4. Metode Analisis .....   | 45      |
| <br>   |         |
| B A B IV : GAMBARAN UMUM PT. MAKASSAR CITY HOTEL.  | 47      |
| 4.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....  | 47      |
| 4.2. Struktur Organisasi .....   | 50      |
| 4.3. Pembagian Tugas .....   | 52      |
| 4.4. Klasifikasi Hotel .....   | 54      |
| <br>   |         |
| B A B V : HUBUNGAN BALAS JASA FINANSIAL DENGAN<br>PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT. MA -<br>KASSAR CITY HOTEL UJUNG PANDANG ..... | 60      |
| 5.1. Analisa Kebijaksanaan Perusahaan<br>diBidang Balas Jasa .....   | 61      |
| 5.2. Analisa Kebijaksanaan Perusahaan<br>diBidang Balas Jasa Finansial ..  | 62      |
| 5.3. Analisa Hubungan Motivasi dan<br>Perilaku Dari Balas Jasa Yang di-<br>berikan Terhadap Karyawan .....                       | 69      |
| 5.4. Analisa Korelasi Dalam Hubungan<br>Antara Balas Jasa Finansial Ter-<br>hadap Prestasi Kerja Karyawan...                     | 74      |
| <br>   |         |
| B A B VI : KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN .....  | 80      |

|                        | Halaman |
|------------------------|---------|
| 6.1. Kesimpulan .....  | 80      |
| 6.2. Saran-Saran ..... | 81      |
| DAFTAR PUSTAKA .....   | 83      |
| LAMPIRAN .....         | 84      |

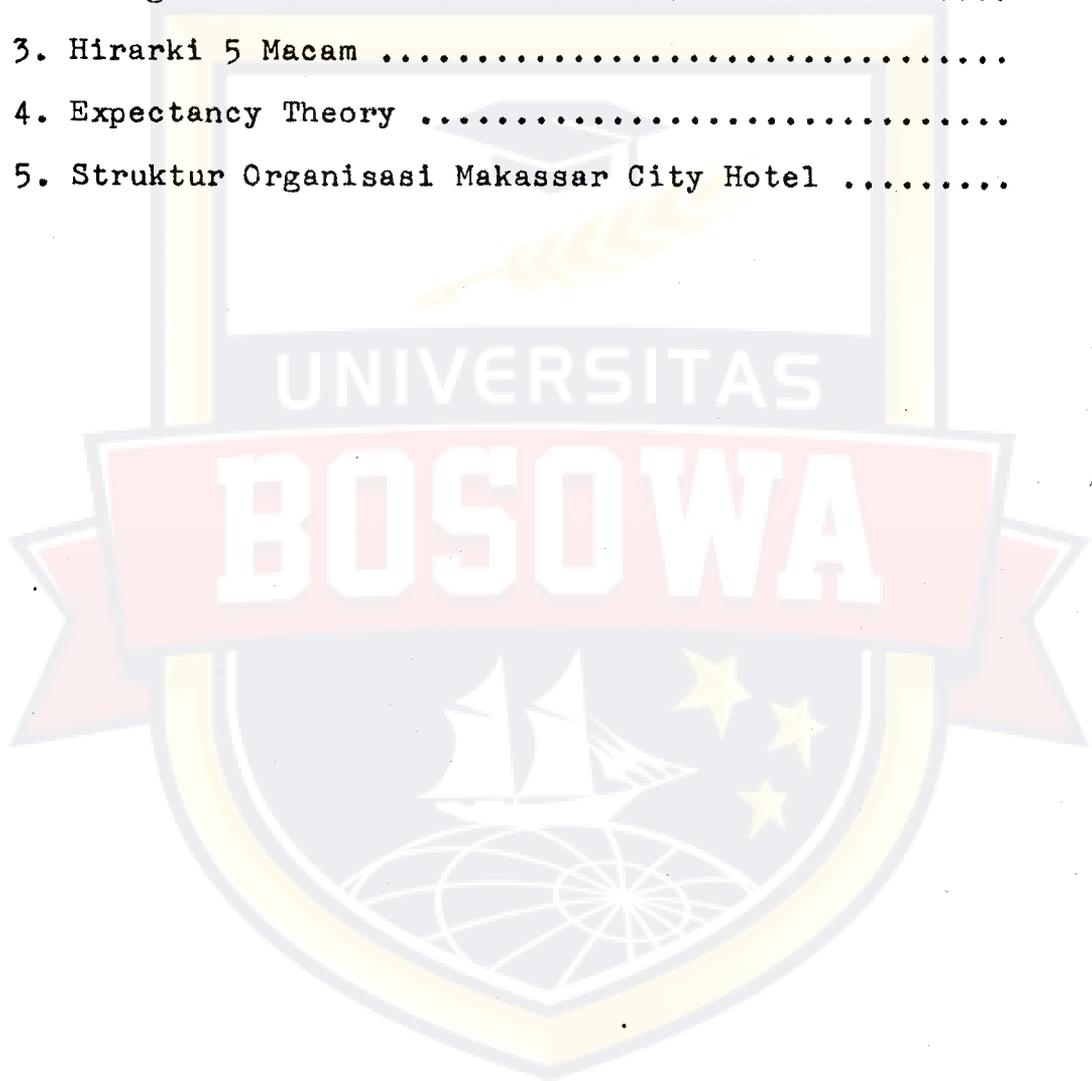


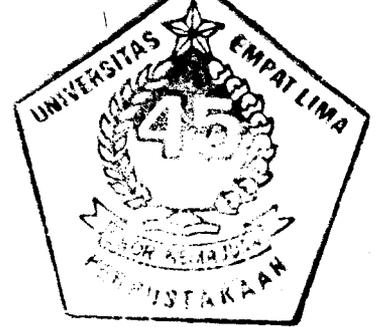
## DAFTAR TABEL

|  | Halaman |
|--|---------|
| 1. Daftar Penilaian Prestasi .....   | 33      |
| 2. Jam Kerja dan Istirahat Karyawan Golongan Staf.....<br>Makassar City Hotel .....          | 64      |
| 3. Jan Kerja dan Istirahat Karyawan Golongan Non Staf<br>Makassar City Hotel .....           | 64      |
| 4. Gaji Karyawan Staf Makassar City Hotel .....  | 68      |
| 5. Jumlah Karyawan dan Hasil Operasional Makassar City<br>Hotel Dari Tahun 1988-1990 .....   | 70      |
| 6. Sistem Balas Jasa Makassar City Hotel .....   | 76      |
| 7. Korelasi Tingkat Upah Dengan Tingkat Hasil Operasi-<br>onal Pada Makassar City Hotel..... | 77      |

## DAFTAR SKHEMA

|  | Halaman |
|--|---------|
| 1. Management .....  | 10      |
| 2. Hubungan Fungsi Manajemen Dengan Fungsi Personnel<br>Management ..... | 15      |
| 3. Hirarki 5 Macam .....   | 20      |
| 4. Expectancy Theory .....   | 21      |
| 5. Struktur Organisasi Makassar City Hotel .....                         | 51      |





# BAB I

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

### 1.1. Latar Belakang Masalah

Bagi suatu perusahaan, kemajuan dan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi merupakan peluang untuk dapat meningkatkan produktivitas, dengan memanfaatkan faktor-faktor produksi (tenaga kerja, modal, alam dan skill) yang dimiliki untuk mengolah faktor produksi lainnya.

Dengan meningkatkan prestasi kerja karyawan atau tenaga kerja, diharapkan biaya produksi dapat ditekan. Karena peningkatan produksi dan perkembangan perusahaan sangat ditentukan oleh karyawan dari tingkatan yang terendah didalam struktur organisasi sampai pada tingkat tertinggi.

Pada hakekatnya bahwa suatu perusahaan apapun bentuknya sangat tergantung pada manusia atau faktor produksi tenaga kerja. Oleh karena balas jasa merupakan sumber ekonominya serta menentukan statusnya dalam masyarakat. Dengan adanya tuntunan hidup, maka balas jasa yang sebanding dengan prestasi kerja yang diberikan oleh perusahaan selalu merupakan idaman atau tujuan setiap karyawan.

Oleh karena itu jika perusahaan tidak dapat memotivasi karyawan dalam melaksanakan tugasnya, mustahil prestasi kerja karyawan sebagaimana oleh perusahaan akan tercapai karena hakekatnya, setiap perusahaan didalam kegiatannya mempunyai prinsip mencari keuntungan.

Bilamana pemberian balas jasa tidak sesuai dengan apa

yang diharapkan oleh karyawan secara tidak langsung prestasi kerja karyawan akan mengalami penurunan. Hal ini disebabkan karena kebutuhan hidup para karyawan tidak bisa dipenuhi, sehingga para karyawan akan berusaha mencari pekerjaan sampingan sehingga dalam melaksanakan tugas pokok di perusahaan akan terganggu konsentrasi pikirannya. Jika hal ini dibiarkan terus menerus kelangsungan hidup perusahaan akan mengalami hambatan bila para karyawan kurang berprestasi.

Dengan memperhatikan hal tersebut di atas, maka penulis akan melihat sejauh mana hubungan balas jasa finansial yang diberikan pada PT. Makassar City Hotel, pada karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

### 1.2. Masalah Pokok

Perusahaan sebagai lembaga ekonomi pada umumnya bertu - tujuan mengejar keuntungan. Hal ini sulit dicapai apabila tidak ada unsur manusia (faktor produksi tenaga kerja) sebagai sumber penggerak utama dari segala kegiatan organisasi. Dari manusialah tergantung kelangsungan hidup dan berkembangnya perusahaan, apakah mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dari gambaran di atas, yang menjadi masalah pokok pada PT. Makassar City Hotel yaitu sebagai berikut :

"Bagaimana cara dan sistim pemberian balas jasa yang se - baiknya ditempuh untuk merangsang para karyawan dalam meningkat - kan prestasi kerja".

### 1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Berdasarkan judul dan pokok permasalahan yang dikemuka -

kan di atas, maka dapat dikemukakan tujuan dan kegunaan penulisan sebagai berikut :

#### 1.3.1. Tujuan Penulisan

- (1) Untuk mengetahui prestasi kerja yang dapat dicapai oleh karyawan sebagai salah satu usaha untuk kelangsungan hidup perusahaan
- (2) Untuk mengetahui sejauh mana balas jasa finansial pada PT. Makassar City Hotel dianggap layak oleh karyawan sehingga dapat meningkatkan prestasi kerja.

#### 1.3.2. Kegunaan Penulisan

- (1) Sebagai bahan masukan bagi PT. Makassar City Hotel dalam mengambil keputusan dimasa yang akan datang, dalam hal menilai kegunaan tenaga kerja
- (2) Sebagai sumber bahan literatur bagi pihak yang ingin mengetahui tentang balas jasa finansial pada PT. Makassar City Hotel di Ujung Pandang.

#### 1.4. Hipotesis Kerja

Berdasarkan masalah yang dikemukakan di atas, maka penulis dapat mengemukakan hipotesis kerja adalah sebagai berikut :

- (4.1) Diduga, bahwa balas jasa finansial mempunyai hubungan yang mempengaruhi prestasi kerja pada karyawan PT. Makassar City Hotel di Ujung Pandang
- (4.2) Diduga pula, bahwa tingkat prestasi yang ada pada kondisi sekarang masih dapat ditingkatkan, bila balas jasa finansial berdasarkan prestasi kerja dan tingkat keman-

puan berproduksi dapat ditingkatkan

### 1.5. Tata Urut Bahasan

Untuk memudahkan pembahasan skripsi ini, maka secara sistematis dibagi ke dalam beberapa bab yang komposisinya adalah sebagai berikut :

Bab I merupakan bab pendahuluan yang meliputi ; Latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan, hipotesis kerja dan tata urut bahasan.

Bab II Kerangka Teori dengan pembahasan ; arti dan fungsi manajemen personalia, faktor motivasi, faktor tingkah laku, penilaian prestasi kerja, pemberian balas jasa finansial dan hubungannya dengan prestasi kerja.

Bab III Metodologi terdiri atas ; daerah penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis dan konsep operasional.

Bab IV Gambaran Umum PT. Makassar City Hotel ; sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, pembagian tugas dan klasifikasi hotel.

Bab V Merupakan bab analisis yang berisikan ; analisa kebijaksanaan perusahaan dibidang balas jasa, analisa kebijaksanaan perusahaan dibidang balas jasa finansial, analisa hubungan motivasi dan perilaku dari balas jasa yang diberikan terhadap karyawan dan analisa korelasi dalam hubungan antara balas jasa finansial terhadap prestasi kerja karyawan.

Bab VI Merupakan bab penutup yang memuat simpulan dari seluruh pembahasan serta memberikan saran-saran pada perusahaan.

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### 2.1. Arti dan Fungsi Management Personalialia

Untuk lebih jelasnya pengertian personnel management, maka terlebih dahulu penulis menjelaskan arti manajemen itu sendiri. Sampai saat ini masih terdapat perbedaan pendapat tentang arti manajemen. Jika kita mempelajari manajemen secara mendalam maka ada empat arti dasar yang terkandung didalamnya, yaitu :

- "1. Manajemen sebagai suatu proses
2. Manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melaksanakan fungsi manajemen
3. Manajemen sebagai kerangka wewenang (authority) dan tanggung jawab (responsibility)
4. Manajemen sebagai keseluruhan kegiatan dalam lingkungan organisasi. "1)

Berdasarkan ke empat arti dasar ini ditemukan pula berbagai macam batasan yang berbeda-beda. Misalnya, manajemen sebagai proses yang merupakan proses dari pada suatu pemberian fasilitas-fasilitas, pimpinan, teladan, bimbingan kepada orang-orang yang terorganisasi dalam suatu kesatuan yang telah ditetapkan tujuannya.

Manajemen sebagai kolektivitas adalah, bahwa pada tiap usaha yang menjalankan manajemen bukan hanya manager puncak saja atau pimpinan tunggal semata, akan tetapi semua pejabat pimpinan dari Direktur Utama sampai kepada Kepala-Kepala Bagian Kepala-Kepala Seksi, Kepala-Kepala Urusan dan bahkan Kepala-

---

1) Soekarno K, Dasar-Dasar Management, (Cetakan Ke 13, Jakarta : Penerbit Miswar, 1985), hal. 50 -52

Kepala Pesuruh sekalipun menjalankan manajemen, sehingga dapat diberi pekerjaan, usaha tadi dapat dilaksanakan secara bersama-sama dengan lancar hingga tercapainya tujuan bersama

Manajemen sebagai kerangka wewenang dan tanggung jawab sudah menjadi kelaziman, bahwa siapa saja yang mempunyai wewenang harus selalu didampingi dengan tanggung jawab.

Didalam organisasi manapun, jelas ada orang-orang yang mempunyai wewenang yang lebih dari pada yang lain. Besar kecilnya wewenang dan tanggung jawab itu tergantung kepada hirarki organisatoris. Makin besar wewenang seseorang, makin besar pula tanggung jawabnya atas kegiatan organisasi dan makin kecil aktivitas fisik. Dalam tingkat manajemen mereka disebut manajemen puncak (top management). Aktivitas fisik dalam manajemen puncak tidak selalu nampak, dan sebaliknya apabila makin kecil wewenang dan tanggung jawab seseorang, maka aktivitas fisiknya lebih nyata dan berat. Ini disebabkan karena para manager puncak (Direktur Utama, Direktur Jenderal dan lain-lain) kerjanya lebih dititik beratkan dalam bidang ratio. Dari keseluruhan kegiatan organisasi adalah tanggung jawabnya.

Manajemen sebagai kegiatan (aktivitas) bukanlah kegiatan dari masing-masing orang, bagian, bidang secara sendiri-sendiri terlepas dari yang lain, tetapi merupakan kesatuan dari keseluruhan bidang-bidang pekerjaan dari tercapainya tujuan bersama. Guna mencapai tujuan bersama itu ada beberapa cara untuk menggerakkan orang-orang atau barang-barang yang ada dalam lingkungan organisasi, antara lain dengan kesetiakawanan

(esprit de corps), yaitu dengan dorongan penghargaan kepada masing-masing bagian, sehingga menimbulkan anggapan bahwa tiap-tiap barang itu mempunyai guna dan peranan yang penting guna berputarnya roda organisasi, kalau masing-masing orang; menganggap penting maka masing-masing pejabat akan bekerja giat dan bersemangat, sehingga pekerjaan akan berjalan dengan cepat.

Dipihak lain manajemen merupakan suatu subyek yang cukup penting sebab manajemen mempersoalkan usaha penetapan serta pencapaian sasaran .

Manajemen bukan merupakan alat bagi kita untuk mengidentifikasi, menganalisa dan menetapkan tujuan yang harus dicapai, melainkan manajemen merupakan alat bagi kita untuk mengkombinasikan secara efektif bakat orang-orang, mampu mendayagunakan sumber-sumber material yang tersedia. Manajemen hampir dikenal atau nampak dalam setiap kegiatan manusia dan manajemen dikenal dan ditemukan dalam pabrik, sekolah, kantor, bank, toko, angkatan bersenjata dan lain sebagainya.

Dengan memperhatikan uraian-uraian yang dikembangkan di atas, maka Stoner memberikan pengertian manajemen adalah sebagai berikut :

"Management is the process of planning, organizing, leading and controlling the efforts of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals . "2)

---

2) James A.F. Stoner, Management (Eight Edition, London Pretice Hall, 1978), hal. 4

Kemudian pendapat Terry yang disadur oleh Winardi me -  
nyatakan sebagai berikut :

"Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan dan pengawasan yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan dari sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya. "3)

Dengan memperhatikan uraian di atas, maka jelaslah di -  
mana yang pokok dalam manajemen adalah adanya tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan diusahakan untuk mencapainya ialah dengan menggunakan orang lain yang menggunakan sumber - sumber lain natural resources. Dalam rangka mencapai tujuan, seorang manager tidak bekerja sendiri tetapi menggunakan orang lain yaitu bawahannya. Usaha seperti ini merupakan suatu proses yaitu suatu cara yang sistimatis didalam melakukan sesuatu.

Karena itu menurut uraian di atas, manajemen merupakan proses: planning, organizing, leading dan controlling. Perencanaan ialah perencanaan apa yang akan dicapai kemudian memberikan pedoman, garis-garis besar tentang apa yang akan dituju. Planning merupakan suatu perumusan dari persoalan tentang apa serta bagaimana suatu pekerjaan hendak dilaksanakan planning juga merupakan suatu persiapan untuk tindakan-tindakan administrasi atas tindakan kemudian.

Organizing yaitu mengorganisir setelah adanya rencana

---

3) George R. Terry, Azas-Azas Management Kerja. Winardi (Cetakan Kedua : Bandung : Alumni, 1983). hal. 4

Dalam hal ini diatur dan ditentukan tentang apa tugas pekerjaannya, macam atau jenis serta sifat pekerjaannya, juga unit kerjanya (pembentukan bagian), tentang siapayang melaksanakan, apa alat-alatnya, bagaimana bangunannya dan fasilitasnya.

Dan juga organizing dapat mengkombinasikan sebaik-baiknya atas human resources dalam suatu perusahaan.

Leading berarti mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk bekerja dengan senang hati dan bekerja secara efektif istilah lain dari leading adalah directing, motivating, commanding dan aktuating.

Sedangkan controlling adalah mengusahakan supaya kegiatan yang dilaksanan tetap berada dalam jalur yang mengarah kepada tujuan yang telah ditetapkan. Karenanya itu kalau ada kesalahan, harus diusahakan tindakan perbaikan. Dengan pengertian itu maka controlling mencakup tiga hal, yaitu :

1. Melakukan standar yang akan dicapai
2. Pengukuran hasil yang akan dicapai
3. Tindakan perbaikan

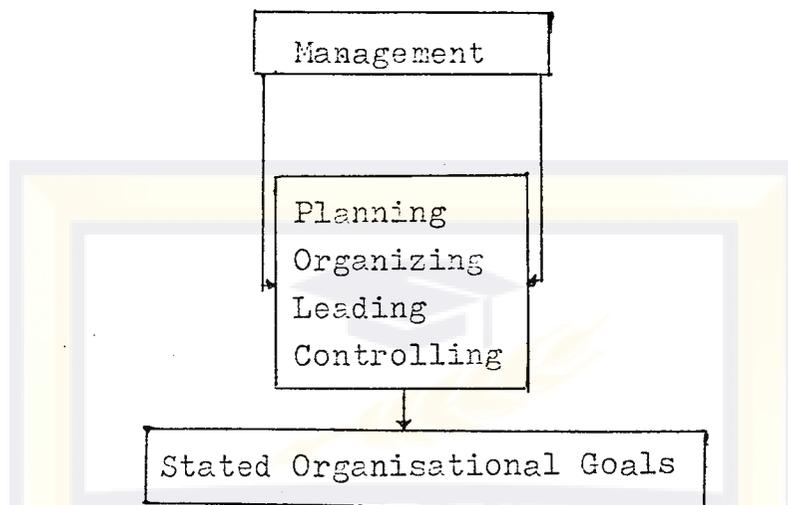
Dengan memperhatikan uraian seperti yang dimaksud di atas, kiranya tepatlah apa yang digambarkan oleh Stoner sebagai berikut :

"..... Managemen is the process by which the goals are achieves . "4)

---

4) James A.F. Stoner, Management. (Eight Edition, London Pretice : Hall, 1978). hal. 8

SKHEMA I  
M A N A G E M E N T



**Sumber :** James A.F. Stoner, *Management* (Eight Edition, London, Pretice Hall, 1978), hal. 4

Adapun manajemen personalia merupakan pengkhususan dari manajemen secara umum. Oleh karena itu maka pengertian dan fungsi manajemen personalia tidak akan terlepas dari pengertian manajemen personalia seperti yang dikemukakan oleh Flipppo adalah sebagai berikut :

"Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of use procurement, development, compensation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing to organisational, individual and societal goals." 5)

Sedangkan Alex S. Nitisemito memberikan batasan adalah sebagai berikut :

---

5) Edwin B. Flipppo, Principle Of Personnel Management, (Fourth Edition, Tokyo : M.C. Graw, Kogakusha Private Limited 1976). hal. 7

"Manajemen Personalia adalah suatu ilmu seni untuk melaksanakan antara lain ; planning, organizing, controlling sehingga efektifitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan. "6)

Dari kedua batasan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa antara manajemen secara umum dan manajemen personalia khususnya, secara langsung maupun tidak langsung adalah merupakan tanggung jawab dari beberapa pihak dalam suatu organisasi kerja.

Dengan demikian manajemen personalia adalah merupakan kegiatan dari pelaksanaan dasar manajemen, tidak lain adalah merupakan fungsi actuating yang lebih menitik beratkan pada faktor tenaga kerja dimana hal ini merupakan pendelegasian wewenang oleh top manager yang pada akhirnya merupakan tanggung jawab semua pihak.

Selanjutnya akan diberikan uraian secara garis besar fungsi dari manajemen personalia yang tidak lain adalah untuk meningkatkan daya kerja segala sesuatu yang berhubungan dengan kepuasan tenaga kerja sehingga dapat tercipta suatu kerja sama yang baik. Tenaga kerja ini penulis samakan dengan buruh, karyawan serta pegawai, dimana buruh dan karyawan adalah tenaga kerja pada perusahaan swasta, sedangkan pegawai adalah tenaga kerja pada perusahaan negeri yang saling lebih menggunakan banyak fisik dari pada karyawan, sedangkan karyawan lebih banyak menggunakan pikirannya.

---

6) Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalia. (Cetakan ; Ketiga, Jakarta Penerbit Ghalia, 1982). hal. 11 - 12

"Personnel manajemen mempunyai tugas antara lain, adalah menetapkan analisa jabatan, menarik karyawan, menempatkan, memberikan kompensasi yang adil dan merata, memotivasi karyawan dan sebagainya. "7)

Hal ini bertujuan agar perusahaan tersebut dapat meningkatkan efektifitas dan efisiensi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Bilamana tugas-tugas tersebut tidak dilaksanakan dengan baik, maka hal ini dapat menimbulkan kesulitan dalam pencapaian tujuan. Disini dituntut agar perusahaan harus dapat melaksanakan penempatan karyawan secara baik sesuai ungkapan ; the right man at the right place atau orang yang tepat pada tempat yang tepat.

Adapun Manullang merumuskan manajemen personalia adalah sebagai berikut :

"Manajemen Personalia adalah seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja". 8)

Selanjutnya Handoko memberikan pengertian manajemen personalia adalah sebagai berikut :

"Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi". 8)

Sedangkan Flippo memberikan pengertian fungsi manajemen personalia sebagai fungsi operatif (operative function) yang

7) Alex S. Nitisemito, I b i d. hal. 11 - 12

8) M. Manullang, Manajemen Personalia. (Edisi Revisi, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1981), hal. 14

9) Hani T. Handoko, Manajemen Sumber Daya Manusia. (Cetakan Pertama, Yogyakarta : Liberty, 1985), hal. 5 - 7

dibagi sebagai berikut :

- "a. Procurement
- b. Development
- c. Compensation
- d. Maintenance". 10)

ad. a) Procurement of function (fungsi pengadaan) fungsi ini berhubungan dengan usaha untuk mendapatkan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas yang dibutuhkan. Disini dijelaskan tentang kebutuhan karyawan, penentuan calon karyawan, pengadaan seleksi dan penempatan karyawan.

ad. b) Development of function (fungsi pengembangan), fungsi ini berhubungan dengan peningkatan kecakapan latihan yang diperlukan sebagai tenaga kerja yang baik. Dengan demikian diharapkan untuk dapat menduduki jabatan yang lebih tinggi, dengan mengikuti perubahan teknologi serta cara kerja yang lebih efisien.

ad. c) Compensation of function (pemberian balas jasa), balas jasa yang wajar bagi setiap karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk memberikan motivasi terhadap setiap pekerja dalam meningkatkan prestasinya.

ad. d) Integration of function (fungsi penasehat ), fungsi ini memberikan gambaran tentang cara mengatasi pertentangan kepentingan antara pihak majikan dengan para karyawan, baik masalah gaji, upah ataupun kepentingan pribadi karyawan yang memungkinkan terganggunya kegiatan organisasi perusahaan agar

---

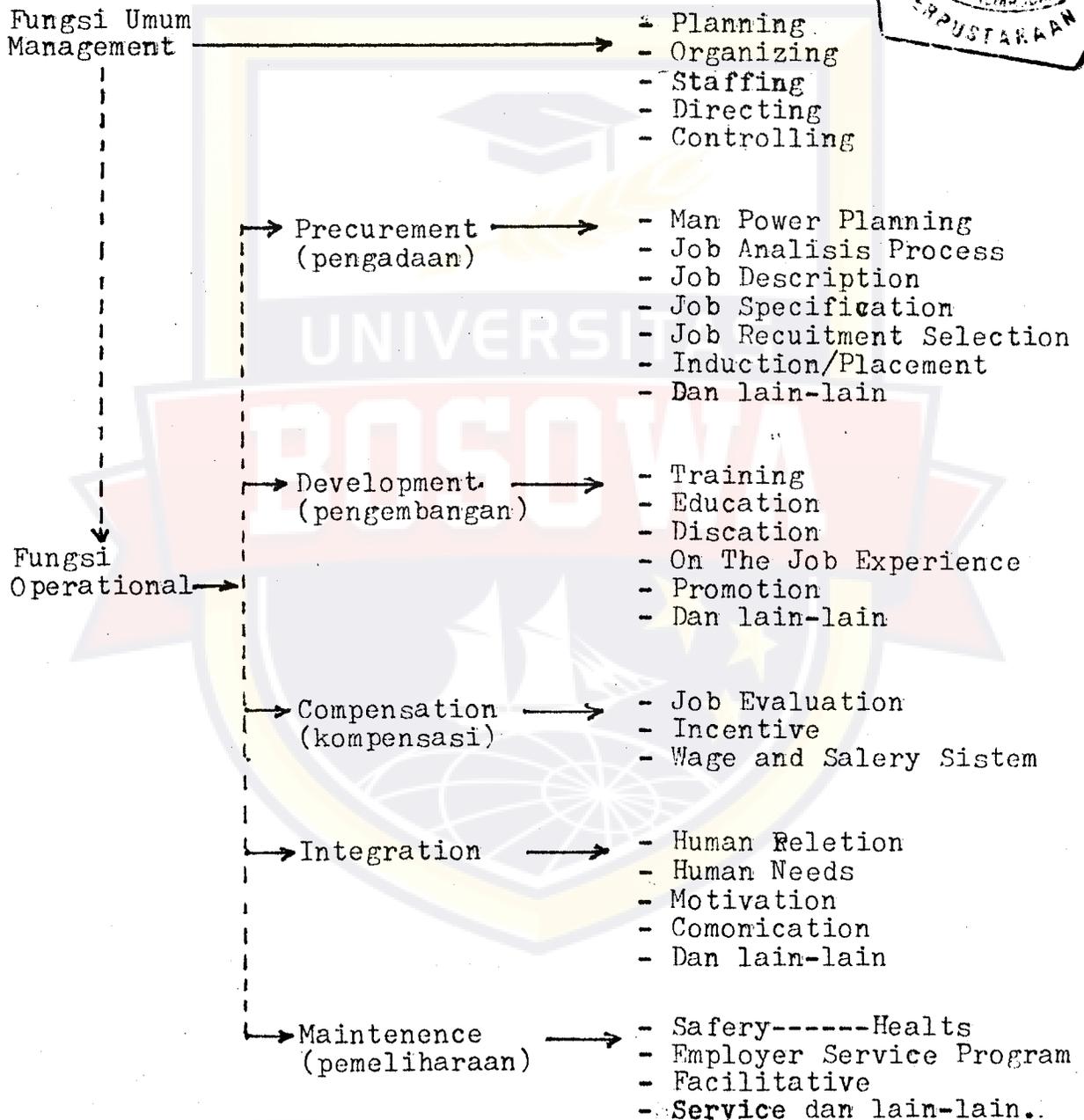
10) Edwin B. Flipppo, Principles OF Personnel Manage - ment. (Fourth Edition, Tokyo : M. C. Graw Hill, Kogakusha Private Limited, 1976), hal. 5 - 7

dapat dicari jalan keluarnya untuk menyelesaikan sesuatu yang terjadi.

ad. e) Maintenance Of function (fungsi pemeliharaan), fungsi merupakan realisasi dari ke empat fungsi yang terdahulu, dalam usaha untuk mempertahankan, memelihara dan memperbaiki kondisi-kondisi yang telah ada. Hal itu dicapai dengan menjalankan ke empat fungsi di atas dengan sebaik-baiknya.

Dari uraian di atas, maka dapatlah diperlihatkan perbedaan antara manajemen secara umum dan personnel management dan sebagai salah satu pengkhususannya. Pada soal manusianya yang diberikan dengan faktor-faktor produksi lainnya, sedangkan manajemen personalia memusatkan pandangan pada human resources (faktor produksi tenaga kerja). Untuk jelasnya, maka ruang lingkup kerja atau kekuatan manajemen umum dengan manajemen personalia akan diperlihatkan pada skhema II adalah sebagai berikut :

SKHEMA II  
HUBUNGAN FUNGSI MANAJEMEN DENGAN FUNGSI  
PERSONNEL MANAGEMENT



Sumber : J. T. Paridy dan Suharwan, Pengolahan Sumber Daya Manusia dan Dana. Majalah Universitas Hasanuddin tahun ke VII / VIII, No; 7-8 (Juli-Agustus 1977), hal. 299

## 2.2. Faktor Motivasi

### 2.2.1. Pengertian Motivasi

Jika kita membicarakan tentang motivasi berarti kita telah menyinggung manusia sebagai faktor tenaga kerja dan sasaran pembahasan dalam hubungannya dengan pemberian balas jasa dan prestasi. Dengan kata lain pemberian kompensasi ini merupakan salah satu alat motivasi bagi karyawan untuk berprestasi. Walaupun dalam kenyataannya setiap manusia mempunyai kepribadian yang berbeda, hal ini disebabkan faktor lingkungan atau faktor pembauran sejak lahir, namun demikian mereka akan senantiasa memperlihatkan semangat kerjanya. Tentu hal ini ada latar belakangnya yaitu keinginan dan kebutuhan yang diharapkan dari perusahaan, sehingga seorang pimpinan atau manager sangat perlu untuk memperhatikan karyawannya guna menjaga agar karyawan tersebut senantiasa bekerja sesuai apa yang diinginkan perusahaan.

Untuk menjamin hal demikian, maka seorang pimpinan harus mempunyai strategi dalam menerapkan motivasi sebagai alat untuk mendorong kemauan serta keinginan kerja sesuai dengan batasan-batasan yang diterapkan. Jika motivasi ini diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan kebutuhan karyawan yang begitu mendesak, hal tersebut tidak akan memberikan manfaat yang sesuai dengan apa yang diharapkan. Sebab itu dalam memberikan motivasi perlu kiranya memperhatikan kebutuhan yang oleh para pekerja dirasa sangat mendesak. Jadi motivasi dalam hal ini tidak lain dari pada dorongan yang diberikan oleh pihak perusahaan agar melakukan sesuatu perbuatan yang lebih giat atau tindakan atas

dasar kebutuhan yang dirasakan sangat mendesak.

Status sosial dalam masyarakat sangat berpengaruh bagi individu untuk memperoleh penghargaan yang layak sehingga dengan keadaan tersebut secara langsung telah menuntut berbagai macam kebutuhan yang harus dipenuhi. Dengan sikap dan watak yang dimiliki tersebut, maka setiap individu sering kali menghasilkan prestasi yang berbeda. Oleh sebab itu motivasi sangatlah diharapkan muncul dalam diri tiap pekerja yang mana hal ini dapat terjadi bila ada stimulasi.

Motivasi dari manusia mempunyai sangkut paut dengan psycologi. motif secara psycologi adalah faktor perasaan dan kehendak yang menentukan arah dan kelakuan individu untuk mencapai suatu cita-cita baik yang disadari maupun yang tidak disadari.

Sebelum kita membahas lebih lanjut tentang motif motivasi maka terlebih dahulu kita perlu membedakan tentang pengertian motif dan motivasi.

Motif ialah suatu pernyataan batin yang berwujud daya gerak untuk mendorong seseorang secara langsung atau melalui saluran prilaku yang mengarah terhadap sasaran.

Sedangkan motivasi adalah kegiatan yang memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan yang dikehendaki.

Adapun yang mendasari timbulnya suatu motif biasanya adalah karena adanya kebutuhan hidup. **Kebutuhan** hidup manusia ada 2 jenis yaitu :

1. Kebutuhan Primer atau motif primer adalah suatu dorongan

untuk mencapai kepuasan kebutuhan hidup misalnya ; kebutuhan akan makanan, pakaian, rumah, dan lain-lain.

2. Kebutuhan Sekunder atau motif sekunder ialah motif yang timbul karena adanya cita-cita misalnya ; untuk mencapai kedudukan dalam masyarakat.

Dapat kita lihat disini, bahwa motif sekunder lebih bervariasi dari pada motif primer. Namun motif primer sangat mempengaruhi tingkah laku seseorang.

Strauss dan Sayles mengemukakan bahwa :

"Salah satu pusat masalah setiap organisasi adalah motivasi para anggotanya untuk bekerja bagi sasaran keseluruhan organisasi". 11.)

Dari pengertian motivasi di atas, maka dapatlah ditarik kesimpulan bahwa motivasi sangatlah penting bagi kelangsungan kegiatan perusahaan dan mencapai tujuannya. Motivasi dapat juga diartikan sebagai faktor pendorong dari dalam diri manusia untuk bertindak agar dapat memenuhi kebutuhannya, mencapai tujuannya atas kepuasan.

### 2.2.2. Teori Motivasi

Untuk melengkapi uraian terdahulu, maka dibawah ini akan dikemukakan beberapa teori tentang motivasi yang antara lain yang telah diterjemahkan kedalam Bahasa Indonesia adalah sebagai berikut :

#### a. Teori Motivasi Maslow

---

11) Strauss dan Sayles, Manajemen Personalia (Segi Manusia Dengan Organisasi, buku Pertama, Cetakan, Jakarta : Penerbit, Kanesus, 1981). hal. 156

Teori motivasi dikemukakan oleh Maslow biasa dikenal dengan teori tentang pemenuhan kebutuhan secara bertingkat. Pokok teorinya berkisar pada penelitian atau studi tentang pemenuhan kebutuhan .

Pada dasarnya manusia itu beraneka ragam kebutuhannya yang mendorong untuk bergerak dan menurut teori ini manusia mempunyai motivasi untuk bergerak memenuhi kebutuhan hidupnya. Walaupun kebutuhan manusia bermacam-macam tidak dirasakan sekaligus tetapi secara bertingkat dan begitu pula pemenuhannya. Apabila suatu kebutuhan sudah terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan lainnya.

Jenjang kebutuhan oleh Maslow dibagi atas 5 golongan adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan fisiologis, kebutuhan ini bersifat seperti kebutuhan akan makanan, minuman, pakaian dan perumahan. Penentuan kebutuhan demikian diperlukan untuk mempertahankan kehidupan bila telah dipenuhi
2. Kebutuhan akan keamanan, kebutuhan ini menyangkut perasaan aman dan dilindungi
3. Kebutuhan sosial, kebutuhan ini menyangkut untuk berafiliasi atau bergabung dengan orang lain misalnya; menjadi anggota suatu kelompok
4. Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan menyangkut seseorang untuk mendapatkan penghargaan akan prestasinya serta kebebasan dalam melakukan pekerjaannya
5. Kebutuhan akan aktualisasi, kebutuhan yang dimaksud ini merupakan kebutuhan yang terakhir pada hirarki kebutuhan dan merupakan suatu realisasi lengkap dengan potensi seseorang secara penuh. 12)

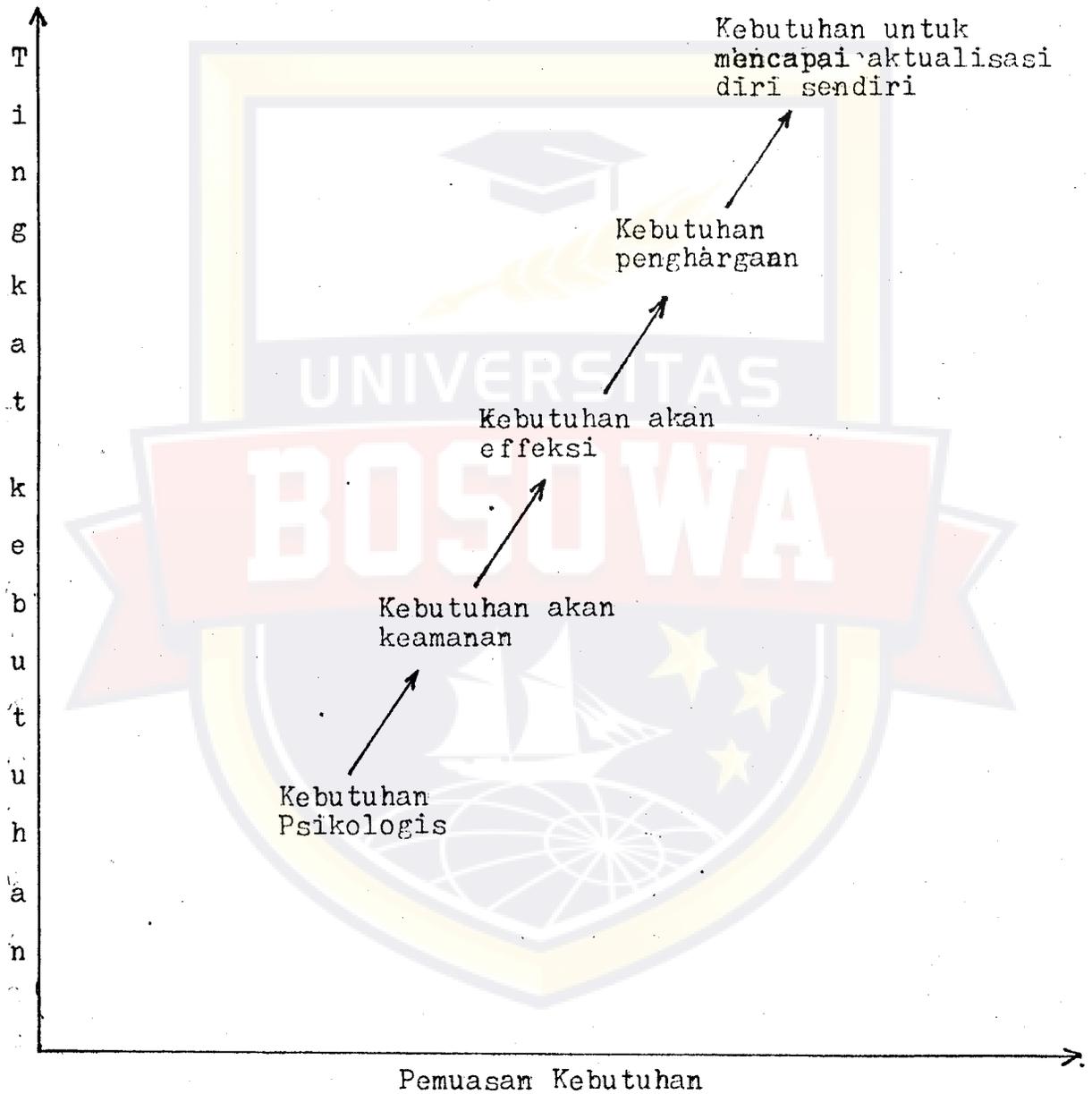
Atau secara jelasnya, tingkatan akan kebutuhan ini

---

12) George Terry. Op. Cit., hal. 315 - 316

dapat kita lihat pada Skhema III

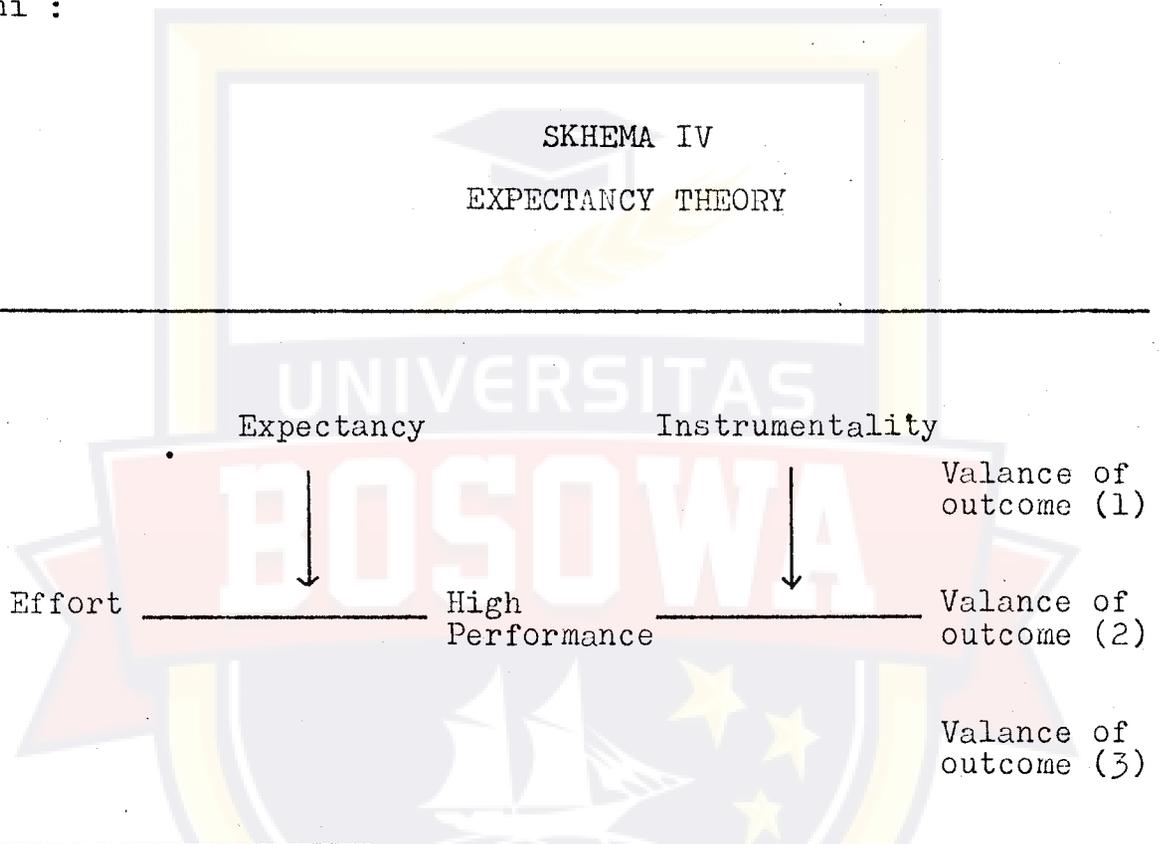
SKHEMA III  
HIRARKI 5 MACAM



Sumber : George Terry, Principles Of Mangement, (Terjemahan Winardi, Cetakan Ketiga, Bandung : Penerbit Alumni, 1983), hal. 18

## b. Expectancy Theory

Heneman dan Donal P. Sehwab mengemukakan teori expectancy yang menduga bahwa motivasi untuk melakukan sesuatu tergantung pada tiga persepsi yang dapat dilihat pada skhema berikut ini :



Sumber : Herbert G. Heneman III and Donald P. Sehwag, Work and Rewards Theory, In D.C. Yoder and H. Heneman Jr (Editor) Motivation and Comitment (Washington D.C. : Bureau Of National affair, 1975). hal. 5 - 6

Dari ketiga persepai yang digambarkan dalam gambar IV dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Valance (daya tarik) merupakan penggabungan dari pada balas jasa dan hasil-hasil lain yang dapat diperoleh dengan prestasi kerja yang meningkat. Antara lain gaji dan konsekwensi jabatan lain seperti promosi, pengalihan tugas, rasa puas dan tanggung jawab serta kebanggaan akan pekerjaan.
2. Instrumentulitas, ini berhubungan dengan persepsi adanya kemungkinan bahwa pekerjaan itu akan membawa hasil-hasil tertentu misalnya jika hasil (outcome) kenaikan gaji dan pekerjaan melebihi tingkat rata-rata, maka instrumentalitas menunjukkan persepsi bahwa seseorang kemungkinan menerima gaji bila mencapai prestasi di atas tingkat rata-rata.
3. Expectancy, ini ada hubungannya dengan persepsi seseorang dimana dengan berusaha dia dapat mencapai sesuatu hasil tertentu atau perfomance tertentu dan perubahan dalam usahanya untuk menghasilkan tingkatan prestasi dengan itu dia akan mendapatkan hasil (outcome).

Teori ini mengembangkan bahwa besarnya keinginan untuk memperoleh hasil-hasil tertentu (outcome) dan mengenai keyakinan yang besar dengan berusaha diharapkan mendapat tingkat pelaksanaan sehingga diperoleh hasil-hasil yang diinginkan. Selanjutnya dikatakan bahwa apabila hasil dari pada outcome itu cukup menarik, maka disebut valance yang tinggi dan individu itu berkeyakinan besar dengan berusaha ia dapat memperoleh performance yang dapat memberikan outcome, dalam hal ini besarnya

usaha individu adalah tinggi.

Sesuai dengan teori ini diharapkan terjadinya motivasi yang tinggi apabila :

1. Gaji merupakan daya tarik yang tinggi (valancy tinggi)
2. Gaji dianggap tergantung pada prestasi kerja yang tinggi (instrumentality)
3. Usaha yang diharapkan memberi prestasi yang tinggi (expectancy).

Apabila kondisi di atas sudah dipenuhi, maka mungkin seorang karyawan belum terangsang untuk berprestasi yang lebih tinggi. Hal ini dapat disebabkan karena :

1. Prestasi yang tinggi membawa hasil yang lain yang negatif (rasa bosan, rasa lesu, tidak adanya kerja sama antar kelompok, kurang interaksi sosial, yang melebihi pengaruh positif dari gaji
2. Prestasi yang tinggi diperkirakan dapat merintanginya daya tarik outcome positif lain, seperti kebanggaan kualitas kerja.

#### c. Teori Motivasi Menurut Douglas Mc. Gregor

Teori ini merupakan konsep baru tentang motivasi dalam manajemen yang disebut teori X dan Y. Teori X adalah suatu konsep pendekatan yang didasarkan pada suatu anggapan tentang perilaku manusia dalam lingkungan pekerjaan yang telah membudaya dalam masyarakat. Teori X adalah pembinaan dan pengendalian tradisional menurut pendapat sebagai berikut :

1. Pada hakekatnya manusia umumnya tidak suka bekerja; malas

dan apabila memungkinkan ia akan menghindari dari pekerjaan itu

2. Orang-orang harus dipaksakan, dikendalikan, diancam dengan sanksi agar dapat melaksanakan usahanya dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan organisasi
3. Umumnya manusia lebih suka dibina, karena ingin menghindari tanggung jawab, serta cenderung mempunyai ambisi.

Sebaliknya teori Y yang diperoleh dari ilmu pengetahuan tentang perilaku manusia moderen, teori ini didasarkan atas pendapat bagaimana orang-orang itu seharusnya bekerja dalam lingkungannya. Jadi tidak didasarkan bagaimana manajer berpikir tentang apa yang dia inginkan dan seharusnya dilakukan.

Adapun teori Y diasumsikan sebagai berikut :

1. Bekerja adalah kodrat manusia, jika kondisi menyenangkan
2. Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi
3. Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi prestasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik
4. Motivasi tidak saja mengenai lower needs tetapi pula sampai higher-order-needs". 13)

Douglas MC. Gregor menginginkan agar para manajer menerapkan teori Y dalam perusahaan, Bila para manajer menerapkan teori Y dalam perusahaan, maka orang-orang dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan dan imajinasi mereka untuk membantu

---

13) M. Manullang. op. cit., hal. 150



mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain harus dikerjakan oleh manajer adalah menerapkan prinsip integrasi, yaitu mengatur segala sesuatunya sedemikian rupa sehingga manajer dengan bawahannya dapat bekerjasama untuk kepentingan berhasilnya perusahaan.

#### d. Equity Theory

Teori ini mengemukakan bahwa kepuasan seorang karyawan dalam suatu organisasi perusahaan ditentukan oleh hasil keseimbangan antara input seorang dengan output atau pembayaran yang diberikan dari antara output orang lain (teman bekerja) dengan input atau pembayaran yang diperoleh.

Jadi dalam teori ini ditunjukkan bahwa seseorang cenderung membandingkan ratio output dan input yang dialaminya dalam organisasi yang sama. Output adalah segala sesuatu yang diterima dari organisasi sebagai balas jasa untuk input. Apabila ratio output atau input dari individu pembanding, maka individu cenderung merasakan kepuasan perasaan kewajaran dan keseimbangan disebabkan oleh dua macam perbandingan yang dilaksanakan karyawan :

1. Karyawan membandingkan upahnya dengan karyawan lainnya pada posisi yang sama. Perbandingan tersebut tidak mempengaruhi perasaan keseimbangannya, karena tidak memperhitungkan perbedaan-perbedaan yang mungkin terdapat pada input seperti keterampilan, pendidikan dan lain-lain yang dijadikan dasar pengkajian.
2. Dari segi input pada pekerjaannya, karyawan membandingkan

dirinya dengan orang lain mengenai input dari pekerjaannya. Perbedaan-perbedaan dalam upah memungkinkan dianggap sudah adil dan seni orang bilamana karyawan memandang perbedaan itu sebagai akibat dari pada input tersebut.

Sebaliknya mengenai pula dirasakan inequity oleh seseorang. Keadaan inequity (ketidakadilan) timbul bila seseorang menganggap bahwa perbandingan dengan orang lain (teman bekerja) tidak seimbang menurut persepsi pekerja.

Dilihat dari segi pengupahan atau pemberian gaji perlu dicatat bahwa ketidakpuasan itu terjadi karena persepsi adanya kelebihan atau kekurangan dalam pembayaran dibandingkan dengan input. Apabila karyawan merasakan inequity, maka akan timbul motivasi mengurangi perasaan tersebut, dengan jalan :

1. Perubahan upah dan input
2. Perubahan persepsi dari perbandingan upah dan input seseorang
3. Memilih batas satu pembandingan baru
4. Meninggalkan situasi yang kurang seimbang dan mencari situasi yang lain dapat mendorong kearah perbandingan yang lebih baik.

Jadi pada dasarnya dapat dilihat bahwa teori ini pada hakekatnya akan melihat bagaimana individu dalam suatu unit bekerja menilai pembayaran yang diterimanya. Bahwa setiap individu selalu mengadakan perbandingan baik pada dirinya sendiri maupun pada orang lain. Bahwa kepuasan pekerjaan ditentukan oleh persepsi keseimbangan pada pembayaran dan bila terjadi

kel. bihan atau kekurangan, maka timbul ketidak puasan dan sebaliknya kepuasan terjadi bila besarnya pembayaran menurut karyawan telah adil dalam arti seimbang .

Selanjutnya akan dilihat bagaimana keempat teori motivasi itu membawa arti dalam pemahaman kita tentang arti motivasi yang tepat, mengingat bahwa untuk memberikan suatu pengertian yang tepat mengenai motivasi agaknya sulit, tetapi dengan dasar keempat teori yang dikemukakan kiranya menjadi alasan untuk menerima arti motivasi sebagai proses memberidorongan pada diri sendiri atau pada orang lain yaitu proses pemenuhan kebutuhan, rasa puas akan jabatan yang diberikan serta puas akan perilaku yang merupakan responsinya atau balas jasa yang diberikan kepadanya. Artinya telah menerima sebagai suatu pembayaran atas perilakunya yang adil atau seimbang melalui sumbangan tenaganya dalam perusahaan.

### 2.2.3. Pentingnya Motivasi Karyawan

Seperti diuraikan di muka, bahwa tenaga kerja atau manusia itu merupakan faktor yang sangat penting dalam organisasi perusahaan, maka tidak kalah pentingnya dengan itu adalah faktor yang dimiliki oleh para karyawan atau tindakan motivasi dalam diri karyawan.

Bertolak dari uraian tersebut, maka dirasakan betapa pentingnya merangsang karyawan agar bangkit daya kerja dan daya cipta kemampuan dalam menyelesaikan setiap persoalan yang dihadapi.

Manullang menyatakan adalah sebagai berikut :

"Motivasi adalah pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan, motivasi dapat pula diartikan faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu". 14)

Lebih jauh lagi dia mencoba menjelaskan bahwa motivasi adalah merangsang dan mendorong karyawan untuk bekerja dengan segiat-giatnya berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Perbedaan ini juga terlihat karena perbedaan waktu, suasana dan tempat. Karenanya dalam memberikan motivasi yang mana harus ditekankan dan motivasi yang perlu diberikan.

Dari pengertian motivasi di atas, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah faktor yang dominan dalam diri seseorang dengan memberikan balas jasa oleh setiap karyawan, Dengan demikian karyawan yang berbeda itu dapat menyesuaikan diri, diantara karyawan yang satu dengan yang lainnya.

Selain beberapa pendapat para ahli dalam motivasi di atas, Terry mengatakan sebagai berikut :

"Motivasi adalah keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan - tindakan". 15)

Selanjutnya Terry mengemukakan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu :

1. Kebutuhan-kebutuhan pribadi
2. Tujuan dan persepsi-persepsi orang atau kelompok yang bersangkutan
3. Dengan cara apa kebutuhan itu dapat direalisasikan". 16)

---

14) M. Manullang, op. cit., hal. 146

15) George Terry. op. cit., hal. 312

16) I b i d, hal. 315

### 2.3. Faktor Tingkah laku

Konsep terbentuknya perilaku dari pada individu sebagian besar ditentukan oleh lingkungan dimana ia berada. Yang menjadi pokok penelitian disini adalah bagaimana individu atau pekerja sampai melahirkan kelakuan atau perilaku tertentu. Kepribadian seseorang dalam bekerja menentukan corak hubungan orang itu dengan organisasi.

Dasar pokok dari perilaku manusia adalah beberapa jenis kegiatan baik yang bersifat fisik maupun mental. Perilaku manusia itu dapat dilihat sebagai suatu rangkaian kegiatan, sedangkan kegiatan itu selalu berorientasi pada sasaran. Berikut ini Terry memberikan gambaran tentang pandangan dari sudut kelakuan :

"Kelakuan serta keyakinan orang-orang menyebabkan timbulnya pola-pola yang disebut Kultur. Semua organisasi memiliki kultur yang mempengaruhi kelakuan dan bekerja sama manusia. Dan bila kita berbicara tentang kelakuan manusia dan organisasi maka salah satu pertimbangan pokok adalah kebiasaan (custom) karena sebagian besar kelakuan kita merupakan akibat dari kebiasaan. Untuk itu seorang manajer sebaiknya mengenal pola kelakuan-kelakuan para anggota organisasi dan mencari jalan untuk memanfaatkannya". 17)

Dan adanya asumsi tentang teori kelakuan manusia, menurut Terry adalah sebagai berikut :

- 1). Bahwa skill dan pengetahuan manusia tidak dimanfaatkan sehingga maksimum, hal mana mengakibatkan sasaran kebanyakan orang kurang menikmati pekerjaan mereka dari pada seharusnya dan ini menimbulkan efek psikologis yang merusak atas organisasi yang bersangkutan

---

17) I b i d, hal. 265 - 266

2. Bahwa pemanfaatan kurang dari seharusnya dari pada sumber-sumber daya manusia merugikan efektivitas ekonomi dari pada organisasi yang bersangkutan dan hal ini menimbulkan ketidak efisienan.
3. Bahwa tantangan yang dihadapi adalah **menstrukturir pengalaman kerja dan memprosesnya sedemikian rupa hingga baik kebutuhan individu maupun organisasi yang bersangkutan dipenuhi".** 18)

suatu stimulus akan membuat orang belajar, karena stimulus merupakan sebuah kejadian yang dapat dirasakan oleh seorang manusia dan memberikan respon berupa tindakan mental atau fisik akibat stimulus yang diterimanya. Stimulus-stimulus tertentu akan menimbulkan beberapa reaksi dan sebaliknya macam-macam stimulus dapat menimbulkan reaksi yang sama misalnya ;  
 Jika x diberikan kenaikan gaji, maka akibatnya adalah :

1. Ia akan bekerja lebih giat
2. Ia akan meningkatkan kehadiran pada tempat kerjanya
3. Ia akan memperbaiki kualitas

#### 2.4. Penilaian Prestasi Kerja

Berbagai istilah yang digunakan untuk penilaian prestasi kerja antara lain ; performance appraisal, merit rating, employer rating dan service rating.

Hani Handoko, mengemukakan pendapatnya tentang penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

"Penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan". 19)

---

18.) I b i d, hal. 306

19.) Hani T. Handoko, op. cit., hal. 99

Jadi performance appraisal atau penilaian prestasi kerja menunjukkan semua prosedur formal yang digunakan dalam organisasi untuk menilai kepribadian, sumbangan dan kemungkinan potensial dari kelompok. Performance appraisal atau penilaian prestasi kerja merupakan penilaian terhadap hasil yang telah dicapai termasuk tingkah laku untuk mencapai hasil tertentu.

#### 2.4.1. Tujuan Performance Appraisal atau Penilaian Prestasi

Secara umum dapat dikatakan bahwa tujuan diadakan performance appraisal adalah menilai hasil pekerjaan karyawan termasuk sikap dan tingkah lakunya dalam mencapai hasil tersebut. Selanjutnya hasil penilaian itu digunakan untuk mencapai tujuan antara lain seperti yang disebutkan M. Manullang adalah sebagai berikut :

- "a. Sebagai dasar untuk mengadakan pemindahan karyawan tertentu ke jabatan yang dianggap lebih sesuai
- b. Sebagai dasar untuk mengadakan promosi bagi karyawan yang berprestasi tinggi
- c. Untuk memperbaiki moral karyawan dan kepercayaan terhadap pemimpin
- d. Dan bahkan dapat pula digunakan sebagai dasar untuk memberhentikan bagi karyawan yang tidak berprestasi". 20)

Sebagaimana yang dikatakan di atas, maka perlu menempuh langkah-langkah sebagai berikut :

1. Atasan dan bawahan **secara bersama-sama** mendiskusikan tugas-tugas yang dilaksanakan. Kedua belah pihak harus menyetujui isi tugas-tugas tersebut

---

20) M. Manullang, op. cit., hal. 102

2. Bawahan harus menentukan target kerja, misalnya untuk jangka waktu enam bulan atau satu tahun mengingat bahwa target itu dapat dilaksanakan, dikontrol serta merupakan perbaikan dari hasil-hasil yang telah dicapai
3. Target yang telah ditentukan oleh bawahan terus dikonsultasikan dengan atasan dimana atasan biasa merevisi jika dianggap telah menunjang pencapaian tujuan perusahaan, atau dianggap tidak akan tercapai.
4. Target yang telah disetujui akan dicapai dalam periode waktu tertentu. Oleh karena itu selanjutnya perlu ditentukan waktu untuk mengadakan penilaian
5. Dan akhirnya jika waktu untuk mengadakan penilaian telah sampai, maka diadakan pembicaraan antara atasan dan bawahan yang dinilai untuk membicarakan target yang telah ditentukan apakah tercapai atau tidak.

#### 2.4.2. Sistem Performance

Sebelum sampai pada pembicaraan sistem penilaian atau metode untuk penilaian prestasi kerja, kiranya ada baiknya terlebih dahulu kita membicarakan hal yang menjadi pusat penilaian.

Dalam kenyataan belum terdapat keseragaman tentang hal yang dapat dinilai dan proses performance appraisal. Namun demikian dapat dikatakan bahwa biasanya hal-hal yang dinilai antara lain :

- Pengetahuan karyawan atau tugas-tugasnya
- Kehadiran

- Kualitas hasil kerjanya
- Sikap terhadap atasan
- Sikap terhadap rekan sekerja
- Sikap terhadap perusahaan secara keseluruhan
- Kepribadian dan kejujuran
- Dan lain-lain

Untuk mengadakan penilaian prestasi khususnya atas point-point seperti dikemukakan di atas, maka sistim penilaian yang digunakan antara lain sebagai berikut :

a. Person to person comparison system

Dalam penilaian ini terlebih dahulu ditentukan faktor yang akan dinilai atau dianalisa misalnya kepribadian, inisiatif dan tanggung jawab dan lain-lain. Selanjutnya penilaian membuat skala dari faktor yang akan dinilai dengan menggunakan data karyawan, lalu karyawan yang memperlihatkan tingkat prestasi yang tinggi diletakkan pada ujung atas dalam skala dan yang terendah diletakkan di ujung sebaliknya. Jadi akan terdapat beberapa skala menurut jumlah faktor yang akan dinilai. Dengan demikian akan terdapat semacam skala kunci yang akan dicocokkan dengan faktor-faktor lama dari karyawan yang dinilai.

b. Grading system

Dalam sistim ini, sebelum mengadakan penilaian telah ditentukan beberapa batasan yang akan digunakan sebagai dasar penilaian misalnya dengan menggunakan kategori sedang (S), memuaskan (M) dan tidak memuaskan (T). Ketiga kategori di atas

TABEL I  
CONTOH DAFTAR PENILAIAN PRESTASI

| Nama yang dinilai ..... |  | Jabatan .....                     |
|-------------------------|--|-----------------------------------|
| NO.                     | Statement/Pertanyaan   | Jabatan / check<br>dari penilaian |
|                         |  | Ya : Tidak                        |
| 1.                      | Apakah mempunyai ide yang baik ?   | !                                 |
| 2.                      | Apakah ia tertarik pada pekerjaannya:                                      | !                                 |
| 3.                      | Apakah ia senang membantu temannya ?                                       | !                                 |
| 4.                      | Apakah peralatan yang dipergunakan tetap harus terpenuhi dengan baik ?     | !                                 |
| 5.                      | Apakah kehadirannya memuaskan ?  | !                                 |
| 6.                      | Apakah ia mempunyai pengetahuan yang cukup tentang pekerjaannya ?          | !                                 |
| 7.                      | Apakah ia mengetahui dan mengikuti perjanjian kerja ?                      | !                                 |
| 8.                      | Apakah ia dihargai oleh bawahannya ?                                       | !                                 |
| 9.                      | Apakah bagiannya selalu dalam keadaan bersih ?                             | !                                 |
| 10.                     | Apakah ia selalu memperlihatkan kesan yang baik pada orang tertentu ?      | !                                 |
| 11.                     | Apakah ia dapat menguasai perasaan dan emosi ?                             | !                                 |
| 12.                     | Apakah ia mempunyai waktu untuk mendengarkan dan memperhatikan atasannya ? | !                                 |

Sumber : Edwin B. Flipppo, Principle Of Personnel Management, (Fourth Edition, Tokyo : M.C. Graw, Kogakusha Private Limited 1976). hal. 271

harus dijelaskan dan dipakai sebaliknya akan mendapat tanda S, M atau T.

Sering juga sistem ini dilambangkan menjadi forced distributions system yaitu dengan menentukan sebelumnya prosentase yang akan mencakup dalam setiap kategori. Dengan cara yang demikian, maka seluruh karyawan yang dinilai akan terdistribusi menurut prosentase yang telah ditentukan.

#### c. Checklist System

Yang menjadi kekurangan system ini ialah sukar menyusun menganalisa dan mengukur pernyataan yang berhubungan dengan karakteristik dan sumbangan-sumbangan yang diberikan oleh karyawan yang dinilai. System ini dapat dilihat pada tabel I

#### d. Selection Of Incident

Dasar dari system ini adalah bahwa terdapat kelakuan-kelakuan tertentu dari karyawan yang menyebabkan kesuksesan atau kegagalan. Oleh karena itu kelakuan-kelakuan tersebut merupakan perilaku kritis. Jadi penilai minta untuk mencatat tingkah laku kritis itu baik yang berupa positif maupun yang negatif sehingga terdapat jumlah tingkah laku yang kritis, selanjutnya digunakan penilaian mewawancarai karyawan yang dinilai.

### 2.5. Pemberian Balas Jasa Finansial Dan Hubungannya Dengan Prestasi Kerja

Suatu hal yang biasanya sulit bagi seorang pimpinan



perusahaan adalah menentukan jumlah balas jasa yang berhubungan dengan balas jasa finansial yang harus diberikan pada setiap karyawan. Ini semua disebabkan karena adanya dua kepentingan yang saling bertentangan dimana satu pihak pekerja mengharapkan upah sebagai sumber pendapatannya. Untuk memenuhi kebutuhan ekonomi dan tujuan lain. Dilain pihak perusahaan sendiri mengharapkan balas jasa finansial yang diberikan merupakan pengeluaran atau biaya. Jadi seorang pimpinan harus mengimbangi kedua persoalan itu yakni pihak karyawan merasa puas dengan balas jasa yang diterimanya dan pihak perusahaan memperoleh keuntungan yang memadai.

Keadaan yang demikian biasanya dalam menetapkan jumlah balas jasa finansial yang harus diberikan pada setiap karyawan, perusahaan itu harus mempertimbangkan kemampuan ekonominya disamping memperhatikan tingkat upah atau gaji karyawan yang berlaku pada perusahaan yang lain yang berada dalam pasar buruh yang sama.

Pemberian balas jasa seperti ini bertujuan agar setiap pekerja dapat meningkatkan prestasi kerjanya, selain itu agar pekerja merasa puas dengan pemberian balas jasa tersebut yang akibatnya dapat mengurangi keluar masuknya pekerja pada perusahaan tersebut. Jadi balas jasa mempunyai fungsi rangkap yaitu fungsi subyektif dan fungsi obyektif, dari kedua fungsi tersebut tujuan perusahaan dapat dicapai selaras dengan manfaat yang diperoleh dari pada pekerja.

Balas jasa yang diberikan pada pekerja harus dapat me -

menimbulkan kepuasan dalam dirinya sebab dengan demikian mereka akan bekerja lebih giat.

Untuk mendapatkan kepuasan terhadap upah, perusahaan perlu melihat mengenai nilai dari masing-masing pekerjaan, agar perbedaan dalam struktur gaji yang ada dalam beberapa golongan pekerja yang pantas dalam pandangan setiap pekerja pemberian upah atas dasar waktu biasanya membawa kepuasan bagi para karyawan.

Balas jasa yang diberikan pada karyawan harus dapat mendorong karyawan tersebut untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Ini dimaksudkan untuk mendapatkan produktivitas yang tinggi dari pada karyawan, maka upah yang diberikan kepadanya harus berdasarkan atas prestasi kerjanya. Jadi sistim upah ini harus bersifat individual. Dan sistim upah ini dapat membawa pengaruh yang positif terhadap prestasi kerja karena besar kecil upah yang diterima tergantung pada usaha yang dilakukan oleh pekerja.

Sebaliknya dalam sistim balas jasa finansial, upah seorang pekerja didasarkan atas jumlah hasil kerja kelompok secara keseluruhan. Dalam hal ini pekerjaan seseorang sangat tergantung pada pekerjaan orang lain, karena suksesnya pekerjaan tersebut ditentukan oleh kelompok kerja sama itu, dengan demikian tidak dibedakan prestasi dari masing-masing individu dalam melaksanakan pekerjaan itu. Jika kelompok kerja sama itu kecil maka balas jasa tersebut masih mempunyai potensi untuk mendorong lebih berprestasi agar dapat diharapkan produktivi-

tasnya yang lebih tinggi, tetapi jika kelompok itu lebih besar jumlahnya maka cenderung untuk tidak berprestasi lagi, dengan demikian produktivitasnya akan menurun. Jadi semakin besar kelompok kerja maka prestasi kerja semakin menurun.

Namun demikian banyak juga pekerjaan yang memerlukan kerjasama beberapa orang. Ini akan menimbulkan kesukaran dalam pemberian upah atau gaji yang bersifat perorangan. Dalam hal ini untuk dapat memberikan balas jasa perorangan pada kelompok tersebut dilakukan dengan mengangkat beberapa karyawan yang berprestasi baik misalnya mengadakan training (latihan) kemudian memindahkannya ke golongan yang lebih baik. Perlu ditambahkan agar balas jasa perorangan ini lebih efektif, maka prestasi seseorang harus dinilai secara baik dan berdasarkan fakta yang jelas mengenai sistim balas jasa tersebut.

Setiap perusahaan hendaknya mempunyai suatu pedoman untuk menetapkan balas jasa yang tepat pada setiap pekerja atau karyawannya. Kata tepat disini bukan hanya terbatas dalam jumlahnya, tetapi dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan. Berikut ini faktor-faktor yang secara umum perlu dipertimbangkan oleh perusahaan dalam menetapkan balas jasa, seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito adalah sebagai berikut :

1. **Kompensasi** harus dapat memenuhi kebutuhan minimal
2. **Kompensasi** harus dapat mengikat
3. **Kompensasi** harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
4. **Kompensasi** harus adil

5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis
6. Komposisi dari kompensasi yang diberikan harus diperhatikan". 21)

Faktor-faktor di atas dijelaskan sebagai berikut :

ad. 1) Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan

Dengan kompensasi yang diterimanya ini karyawan berkeinginan agar dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, misalnya kebutuhan akan makan, minum, pakaian dan perumahan oleh karena itu setiap perusahaan dalam menetapkan besarnya kompensasi untuk para karyawannya, harus diusahakan sedemikian rupa sehingga kompensasi yang diberikannya dapat memenuhi kebutuhan mereka yang minimal.

ad. 2) Kompensasi harus dapat mengikat

Besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus dapat mengikat para karyawan. Ini sangat penting bila balas jasa yang diberikan kepada karyawan terlalu kecil dibandingkan dengan perusahaan lain, maka cenderung karyawan akan pindah ke perusahaan lain. Ini perlu diperhatikan bagi pekerja yang mempunyai peranan sangat penting, sebab mereka umumnya telah diberikan latihan dengan biaya yang cukup besar. Keluarnya sebagian besar karyawan akan menyebabkan kemacetan perusahaan. Jadi dalam menentukan kompensasi untuk mengikat karyawan harus dilihat besarnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain yang sejenis supaya para karyawan dapat terikat pada satu perusahaan.

---

21) Alex S. Nitisemito, op cit., hal. 149 - 156

ad. 3) Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat kegairahan kerja

Kompensasi yang mengikat karyawan tersebut belum tentu menimbulkan kegairahan dan semangat kerja. Ini terutama disebabkan oleh upah yang diberikan pada tingkat tersebut sebenarnya masih kurang untuk menunjang hidup secara layak umumnya. Hal inilah menyebabkan karyawan setelah pulang kerja masih mencari penghasilan untuk dapat menunjang kebutuhannya atau kekurangannya. Keadaan ini berpengaruh bagi moral dan kedisiplinan kerja, sehingga semangat dan kegairahan kerja menjadi rendah dengan segala akibatnya. Hal demikian ini hendaknya jumlah kompensasi yang diberikan dapat dinaikkan agar semangat dan kegairahan kerja para karyawan dapat meningkat sekaligus dapat mengikat tetapi perlu pula diperhatikan bahwa penambahan biaya untuk berprestasi harus lebih kecil dari penambahan keuntungan yang diperoleh.

ad. 4) Kompensasi harus adil

Yang dimaksud disini adalah bukan semata-mata jumlahnya saja tetapi harus mengundang unsur keadilan. Adil tidak berarti harus sama tetapi harus adil sesuai haknya. Untuk dapat menetapkan upah yang adil maka perusahaan harus mengkategorikan tugas-tugas dalam beberapa bagian menurut penilaian yang diberikan kompensasi berdasarkan pertimbangan :

- Berat ringannya pekerjaan
- Sulit mudahnya pekerjaan
- Besar kecilnya risiko pekerjaan itu

- Perlu tidaknya keterampilan

ad. 5) Kompensasi tidak boleh bersifat statis

Kompensasi yang diberikan oleh perusahaan yang berbentuk uang tetapi ada juga yang tidak berbentuk uang. Kompensasi yang berbentuk uang pada umumnya berkemungkinan nilai riilnya naik turun. Maka untuk itu setiap perusahaan harus selalu mengikuti turun naiknya nilai uang dan mencoba untuk menyesuaikan bila mana keadaan keuangannya memungkinkan. Adanya beberapa faktor yang sering berubah sehingga perlunya kompensasi itu ditinjau kembali adalah sebagai berikut :

- Perubahan tingkat hidup penduduk
- Perubahan undang-undang atau peraturan tentang besarnya upah atau gaji minimal
- Perubahan tingkat upah dari perusahaan lain yang sejenis

ad. 6) Komposisi dari kompensasi yang diberikan harus diperhatikan

Kompensasi yang diberikan tidak mesti berwujud uang atau berbentuk lain misalnya fasilitas-fasilitas. Namun demikian kesemuanya itu harus dapat dinilai dengan uang dan penerimaannya relatif secara tetap. Melihat faktor-faktor di atas, sebagai dasar pertimbangan yang sehat dan mendatangkan rasa keadilan bagi masing-masing pihak, secara tidak langsung mengangkat harkat manusia sejajar dengan manusia lainnya didunia dapat terwujud.

Adapun Hadi Poerwono, mengemukakan beberapa metode yang dipakai dalam pemberian balas jasa :

1. Upah waktu
2. Upah potongan
3. Upah dasar prestasi
4. Upah dasar keluarga
5. Upah dasar umur ". 22)

ad. 1) Upah waktu, adalah upah yang diberikan kepada seseorang

kepada karyawan yang telah memberikan jasanya dengan dasar waktu kerjanya yang digunakan untuk pekerjaan itu, misalnya upah menurut jam, upah harian, upah mingguan dan upah bulanan.

ad. 2) Upah potongan, adalah sistim upah yang bukan didasarkan pada perhitungan waktu kerja melainkan pada kemampuan kerja yang dicapai. Dengan demikian dapat dikatakan dengan pasti karyawan yang berprestasi.

ad. 3) Upah dasar prestasi, disini standar hasil yang harus dicapai karyawan. Jadi bila hasil yang dicapai dibawah standar yang ditetapkan maka karyawan menerima sebagian upah dari keseluruhan dan jumlah diatas standar maka karyawan diberikan premi atau bonus.

ad. 4) Upah dasar keluarga, adalah perhitungan upah yang mengikutsertakan susunan keluarga dari seorang tenaga kerja. Sistim ini mempertimbangkan ethisnya seorang tenaga kerja mempunyai kewajiban pula untuk menghidupi keluarganya. Bila ditinjau dari sudut ekonomi, maka sistim ini tidak rasional bagi perusahaan, tetapi mengingat tingkah laku para pekerja dapat dipengaruhi oleh anggota keluarganya maka sistim ini dibatasi

---

22) Hadi Poerwono, Tata Personalia, (Cetakan Ketiga, Jakarta : Penerbit Djambatan, 1979), hal. 176 - 186

oleh tiga orang saja.

ad. 5) Upah dasar umur, adalah dengan mempertimbangkan bahwa meningkatnya umur seseorang, maka makin tinggi pula kebutuhannya. Demikian pula dianggap bahwa lama masa kerja seseorang maka makin mahirlah dalam pekerjaannya dari prestasi bekerja makin tinggi.

Dari penjelasan tentang bentuk-bentuk pegupahan tersebut, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa untuk menciptakan suatu kewajiban dalam menetapkan balas jasa terhadap kaum penghasil kerja, bukanlah berarti sistim-sistim upah tersebut diterapkan tanpa pertimbangan, tetapi prinsip pegupahan berdasarkan peraturan-peraturan dan anjuran pemerintah dalam rangka menyamaratakan tingkat pendapatan bagi masyarakat.

Berdasarkan suatu keyakinan yang telah melembaga dimana bahwa tiap anggota masyarakat berhak memperoleh pekerjaan yang selaras dengan kecakapannya dan memungkinkan penghidupan yang layak sebagai manusia walaupun status sosialnya rendah, akan tetapi masih memiliki nilai keperibadian dan harga diri yang selalu dijunjungnya perlu diperhatikan.

Dengan demikian dalam mengrealisasikan balas jasa kepada karyawan harus selalu diperhatikan prestasi setiap karyawan, karena dengan demikian maka karyawan mempunyai motivasi kerja yang tinggi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai untuk kelangsungan hidup perusahaan.

## BAB III

### M E T O D O L O G I

#### 3.1. Daerah Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan adalah langsung pada obyek yang diteliti yakni PT. Makassar City Hotel di Ujung Pandang.

#### 3.2. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang penulis gunakan untuk penulisan ini adalah :

- (1) Data Primer, yaitu data yang diperoleh secara langsung dari perusahaan melalui pengamatan serta wawancara kepada karyawan serta staf pimpinan berupa data tertulis dan tidak tertulis yang bersumber dari perusahaan ini berupa data intern (internal data)
- (2) Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh dari pihak lain berupa laporan/dokumen atau informasi yang relevan dengan penulisan skripsi ini, juga dilakukan studi pustaka dengan mempelajari buku-buku yang erat kaitannya dengan penulisan ini.

#### 3.3. Metode Pengumpulan Data

Adapun data yang dikumpulkan untuk pengujian hipotesis dilakukan dengan mengadakan penelitian kepustakaan dan penelitian lapangan, sebagai berikut :

- (1) Penelitian Kepustakaan (library research)

yaitu menggunakan laporan dan dokumen serta buku-buku untuk memperoleh kerangka landasan teoritis dan penganalisa-



an-data dalam penulisan ini

(2) Penelitian Lapangan (field research)

yaitu penelitian yang dilakukan dengan menggunakan beberapa cara meliputi :

- 1) Observasi yaitu mengadakan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan perusahaan
- 2) Interview yaitu mengadakan wawancara langsung dengan pimpinan dan staf serta pihak lain yang diharapkan dapat memberikan data yang sejalan dengan penulisan ini
- 3) Qusioner yaitu membuat daftar pertanyaan sesuai dengan sifat data yang dibutuhkan.

3.4. Metode Analisis

Dari hipotesis yang dikemukakan di atas, maka untuk pengujiannya dikumpulkan data yang diperlukan kemudian dianalisis dengan memakai studi kasus serta peralatan teori yang sesuai dengan masalah yang dibahas dan menggunakan beberapa konsepsi sebagai berikut :

- 1) Menggunakan teori-teori motivasi sebagai dasar untuk menganalisis
- 2) Menggunakan konsep-konsep umum mengenai hubungan balas jasa yang dibandingkan dengan system hubungan balas jasa pada PT. Makassar City Hotel
- 3) Menganalisis sistem pemberian balas jasa finansial pada PT. Makassar City Hotel dan hubungannya terhadap prestasi kerja karyawan dengan menggunakan analisis korelasi dengan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x) \cdot (\sum y)}{\sqrt{n\sum x^2 - (\sum x)^2} \cdot \sqrt{n\sum y^2 - (\sum y)^2}} \quad "23)$$

Didalam penulisan ini, digunakan istilah pokok dalam melakukan penelitian diantaranya sebagai berikut :

- 1) Variabel r adalah koefisien korelasi yang merupakan hubungan antara tingkat upah dengan tingkat produksi
- 2) Variabel x adalah merupakan tingkat upah
- 3) Variabel y adalah merupakan tingkat produksi
- 4) Variabel n adalah merupakan jumlah tahun atau dengan kata lain populasi

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### PT. MAKASSAR CITY HOTEL DI UJUNG PANDANG

##### 4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Cikal bakal perusahaan "Makassar City Hotel di Ujung Pandang berawal dari sebuah hotel dengan nama "Raodah" yang didirikan pada bulan Juli 1974 dan merupakan hotel berbintang pertama di Ujung Pandang. Tetapi adanya Management Agreement dengan pihak PT. Sahid & Co, yang ditanda tangani NY.H. Surya Asyik Hamdi. Dibeaktur Utama Pt. Raodah bersama dengan Ir.Masud Saleh sebagai Konsultan PT. Raodah dan Drs. Soedarwo Hardjomi-gogno, Dirut Operasi PT. Sahid & Co, maka sejak tanggal 4 September 1987, Hotel Raodah berubah nama menjadi Makassar City Hotel. Sejak saat itu, operasional hotel ini ditangani oleh Sahid Hotels Group dan dalam waktu 3 bulan mulai berjalan dengan lancar dan berkembang dengan pesat.

##### 1. Pemilihan Nama

Nama Makassar City Hotel dipilih untuk mengenang kota Ujung Pandang, dimana nama Ujung Pandang sebelumnya bernama "Makassar".

##### 2. Lokasi

Makassar City Hotel terletak di perempatan jalan Jendral Sudirman dan jalan Chairil Anwar Ujung Pandang. Posisi yang memudahkan pencapaian terhadap daerah perdagangan dan pemerintahan, obyek-obyek wisata yang ada di Ujung Pandang.

### 3. Fasilitas-Fasilitas

Fasilitas yang dibutuhkan untuk industri perhotelan berbeda dengan yang dibutuhkan oleh sebuah industri yang melakukan proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi. Fasilitas yang dimaksudkan adalah yang dapat menimbulkan kesenangan, kenyamanan, ketenangan yang meliputi ruang atau tempat yang dibutuhkan bagi :

- a. Tamu atau pengunjung hotel yang tidak menginap
- b. Tamu atau pengunjung hotel yang menginap

Fasilitas tersebut adalah :

- a. Fasilitas yang ada didalam kamar
- b. Fasilitas yang ada diluar kamar
- ad. a. Fasilitas yang ada didalam kamar

- 1) Executive Suite : tempat tidur besar, TV, vidio, antena para bola, telepon, ruang tamu, kamar mandi, WC dan sound sistem
- 2) Corner Suite : mini bar bed, TV, vidio, RCTI, kamar mandi, WC, telepon, sound sistem yang terletak disudut ruangan
- 3) Famili Room : triple bed, TV, Vidio, RCTI, telepon, sound sistem, kamar mandi, WC.
- 4) Standar Room : mini bar, TV, RCTI, vidio, sound sistem, kamar mandi, WC
- 5) Extra Bed : tempat tidur cadangan, TV, RCTI, vidio, telepon, sound sistem, kamar mandi, WC
- 6) Salon : ruangan untuk kecantikan kulit dan rambut

- 7) Pondok Makassar : kamar tamu, ada 2 ruangan, TV, RCTI, vidio telepon, sound sistem, kamar mandi, WC
- 8) Toraja Coffe Shop. : ruang makan dan ruang minum untuk makan-an jenis ringan
- 9) Mobil penjemput kapasitas untuk 8-50 orang.
- ad. b. Fasilitas yang ada diluar kamar
- 1) Phinisi Ball Room : ruang pertemuan yang bersifat ceremonial luas ruangan 30 x 14 m
- 2) Anging Mammiri Room : ruang pertemuan yang bersifat ceremo - nial luas ruangan 30 x 13 m
- 3) Lapa-Lapa Room : ruang pertemuan yang bersifat ceremonial luas ruangan 29 x 13 m
- 4) Sande Room : ruang pertemuan yang bersifat ceremonial luas ruangan 24 x 6 m
- 5) Samalona Room : ruang pertemuan yang bersifat ceremonial luas ruangan 10 x 8 m
- 6) Anoa Lobby dan Bar : ruangan untuk makanan ringan dan minum-an untuk pemanas badan.  
Tempat untuk melepas ketegangan dengan hi-buran The Musantara Six Band yang perso - nilnya para musisi dan penyanyi kesohor daerah ini
- 7) Drug Strore : Tempat yang menjual kebutuhan untuk para tamu atau pengunjung
- 8) Lift : untuk tamu, barang dan sebagai tangga biasa
- 9) Semua ruangan menggunakan AC secara senteral.

#### 4.2. Struktur Organisasi

Struktur organisasi moderen sangat diperlukan dalam hotel-hotel yang bertaraf internasional sebab dapat menjamin perusahaan didalam mencapai tujuannya, yakni ; efesiensi dan efektivitas.

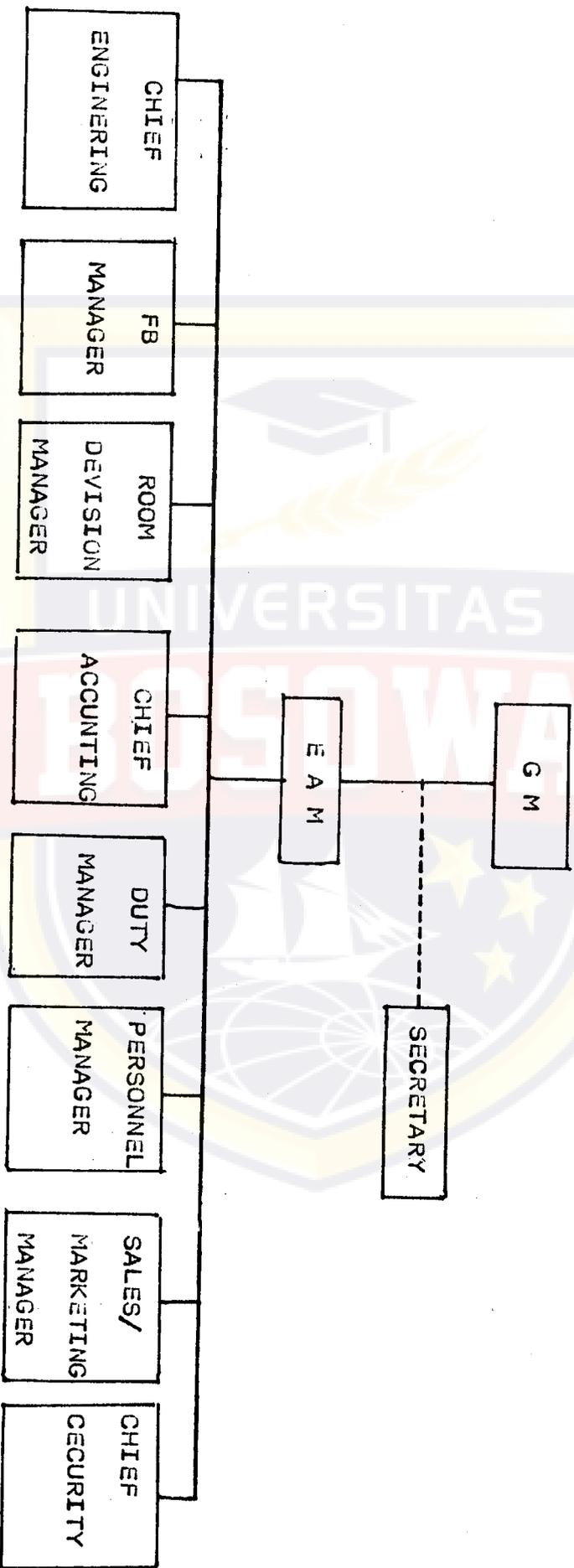
Yang dimaksud dengan efesiensi disini disamping hal hal yang material seperti mencegah terjadinya pemborosan bahan mentah, alat produksi, waktu dan juga meliputi lapangan kero - hanian, yakni menciptakan hubungan yang baik antara personil didalam menjalankan tugasnya masing-masing.

Sedangkan yang dimaksud dengan efektivitas, yakni meng- usahakan didalam hotel agar semua faktor produksi yang bekerja didalam kesatuan (organisasi), dapat bekerja dengan sebaik- baiknya, sehingga mencapai sesuai dengan tujuan yang telah di- tetapkan semula.

Kerja sama yang ditetapkan adalah kerja sama sebagai tim dengan mengindahkan saling keterbukaan. Hingga dengan be - gitu, para karyawan jadi merasa bahwa Makassar City Hotel ada- lah hotel mereka dan mereka harus memberikan yang terbaik ke - pada pengunjung atau tamu yang datang ke Makassar City Hotel sebab kalau tidak ada kekompakan, perasaan akan memiliki akan kendor, ini sangat mempengaruhi dalam memberikan pelayanan ke- pada tamu atau pengunjung hotel.

Pembagian struktur organisasi perhotelan menunjukkan bahwa semakin kecil suatu hotel, strutuk organisasi yang di- perlukan akan lebih sederhana. Sebaliknya makin besar suatu

STRUKTUR ORGANISASI  
PT. MAKASSAR CITY HOTEL



Sumber : PT. Makassar City Hotel

hotel akan memerlukan staf yang lebih banyak dan struktur organisasi yang lebih besar dan terperinci. Adapun struktur organisasi Makassar City Hotel ini dapat dilihat pada skhema di sebelah.

#### 4.3. Pembagian Tugas

Struktur organisasi Makassar City Hotel Menggunakan 8 departemen, untuk memberikan gambaran lebih jelas mengenai fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing departemen disini akan diuraikan sebagai berikut :

##### 1. General Manager

Adalah sebagai pimpinan utama yang mengamati, menjalankan dan mengawasi seluruh kegiatan operasional dari departemen-departemen yang ada dalam hotel.

##### 2. Secretary

Adalah membantu pimpinan dalam menjalankan atau melakukan kegiatan-kegiatannya dan bertanggung jawab kepada general manager

##### 3. Executive Asisten Manager

Adalah membantu pimpinan dalam menjalankan serta mengawasi kegiatan operasional dan bertanggung jawab kepada pimpinan

##### 4. Chief Engineering

Adalah mengatur, memperbaiki dan memelihara seluruh mesin agar berjalan baik dan siap pakai dan bertanggung jawab kepada executive asisten manager

#### 5. Food And Beverage

Adalah mengatur segala kebutuhan yang diperlukan untuk acara-acara dan bertanggung jawab penuh kepada executive asisten manager

#### 6. Sales atau Marketing

Adalah menjual atau mempromosikan apa-apa yang ada di dalam hotel misalnya ; tentang makanan, tentang hiburan dan ruangan untuk seminar dan bagian ini bertanggung jawab kepada executive asisten manager

#### 7. Room Devision \*

Adalah mempersiapkan segala kebutuhan didalam kamar pada hotel tersebut dan bagian ini bertanggung jawab kepada executive asisten manager

#### 8. Chief Accounting

Adalah mengatur segala pemasukan atau pengeluaran keuangan sehingga berjalan dengan prosedur perusahaan dan bagian ini bertanggung jawab kepada executive asisten manager

#### 9. Duty

Adalah membantu atau mewakili manager jika berhalangan datang dan mempunyai hak

#### 10. Personnel Manager

Adalah mengatur segala permasalahan dan kesejahteraan karyawan dan bertanggung jawab kepada executive asisten manager

#### 11. Chief Security

Adalah menjaga keamanan tamu atau pengunjung serta karyawan dan bertanggung jawab kepada executive asisten manager.

#### 4.4. Klasifikasi Hotel

Sistem klasifikasi hotel di Indonesia berbeda dengan negara-negara lain, klasifikasi ini sekarang ditetapkan oleh Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi dengan memperhatikan minimum jumlah kamar, fasilitas dan peralatan yang tersedia serta mutu pelayanannya. Di Indonesia istilah yang digunakan dalam penentuan klasifikasi hotel adalah "Bintang", sedang di negara-negara lain ada yang menggunakan abjad.

Berdasarkan SK. Dirjen Pariwisata Nomor 22/U/VI/78, tanggal 12 Juni 1978, dengan tanda bintang, yaitu ; bintang 1 sampai dengan bintang 5. Klasifikasi hotel secara garis besar yang disesuaikan dengan bangunan, sebagai berikut :

##### 1. Hotel Bintang 1 (satu)

Kriteria :

- 1) Mempunyai minimum 10 kamar tidur, luas minimum termasuk kamar mandi dan WC :
  - a. Single room : 18 m<sup>2</sup>
  - b. Double room : 20 m<sup>2</sup>
- 2) Mempunyai ruang umum terdiri dari :
  - a. Lobby and Lounge
  - b. Mempunyai minimum 8 tempat duduk
  - c. Ruang makan

Luas minimum 3 x kamar tidur

  - d. Mempunyai tempat parkir dengan kapasitas 1 mobil untuk setiap 5 kamar tidur
- 3) Fasilitas tambahan



4) Fasilitas tambahan

- a. Kolam renang
- b. Tempat olah raga dan rekreasi
- c. Drug Store, pertokoan, biro perjalanan dan tempat penjualan bahan bacaan
- d. Ruang pertemuan, ruang rapat dan ruang serba guna

2. Hotel Bintang 2 (dua)

Kriteria :

- 1) Mempunyai minimum 15 kamar tidur, luas minimum termasuk kamar mandi dan WC :
  - a. Single room : 20 m<sup>2</sup>
  - b. Double room : 24 m<sup>2</sup>
- 2) Mempunyai ruang umum terdiri dari :
  - a. Lobby and Lounge
  - b. Mempunyai minimum 8 tempat duduk
  - c. Ruang makan  
Luas minimum 3 x kamar tidur
- 3) Sebagian kamar tidur dilengkapi dengan pendingin ruangan
- 4) Mempunyai tempat parkir dengan kapasitas 1 mobil untuk setiap 5 kamar tidur
- 5) Fasilitas tambahan dapat berupa :
  - a. Kolam renang
  - b. Tempat olah raga dan rekreasi
  - c. Drug Store, pertokoan, biro perjalanan dan tempat penjualan bahan bacaan
  - d. ruang pertemuan, ruang rapat dan ruang serba guna

### 3. Hotel Bintang 3 (tiga)

#### Kriteria :

- 1) Mempunyai minimum 30 kamar tidur, luas minimum termasuk kamar mandi dan WC :
  - a. Single room : 22 m<sup>2</sup>
  - b. Double room : 26 m<sup>2</sup>
- 2) Mempunyai ruang umum terdiri dari :
  - a. Lobby and Lounge  
Mempunyai minimum 12 tempat duduk
  - b. ruang makan
  - c. bar  
Luas minimum 2,7 x kamar tidur
- 3) 50 % dari jumlah kamar tidur harus dilengkapi dengan pendingin ruangan
- 4) Setiap kamar tidur dilengkapi dengan alat komunikasi (pesawat telepon untuk pemakaian extern dan intern)
- 5) Mempunyai tempat parkir dengan kapasitas 1 mobil untuk setiap 5 kamar tidur
- 6) Fasilitas tambahan dapat berupa :
  - a. Kolam renang
  - b. Tempat olah raga dan rekreasi
  - c. Drug Store, pertokoan, biro perjalanan dan tempat penjualan bahan bacaan
  - d. ruang pertemuan, ruang rapat dan ruang serba guna
- 7) Pelayanan yang baik dan terdidik

#### 4. Hotel Bintang 4 (empat)

Kriteria :

- 1) Mempunyai minimum 50 kamar tidur, luas minimum termasuk kamar mandi dan WC :
  - a. Single room :  $24 \text{ m}^2$
  - b. Double room :  $28 \text{ m}^2$
- 2) Mempunyai ruang umum terdiri dari :
  - a. Lobby and Lounge
  - b. Mempunyai minimum 16 tempat duduk
  - c. Ruang makan
  - d. Bar

Luas minimum 2, 5 x kamar tidur
- 3) Setiap kamar tidur dilengkapi dengan pendingin ruangan, alat komunikasi (telepon) dan sund sistem
- 4) Setiap kamar tidur dilengkapi dengan peralatan kamar mandi yang baik
- 5) Mempunyai tempat parkir dengan kapasitas 1 mobil untuk setiap 5 kamar tidur
- 6) Fasilitas tambahan dapat berupa :
  - a. Kolam renang
  - b. Tempat olah raga dan rekreasi
  - c. Drug Store, pertokoan, biro perjalanan dan tempat penjualan bahan bacaan
  - d. Ruang pertemuan, ruang rapat dan ruang serba guna
  - e. Pelayanan yang baik dan tenaga yang terdidik

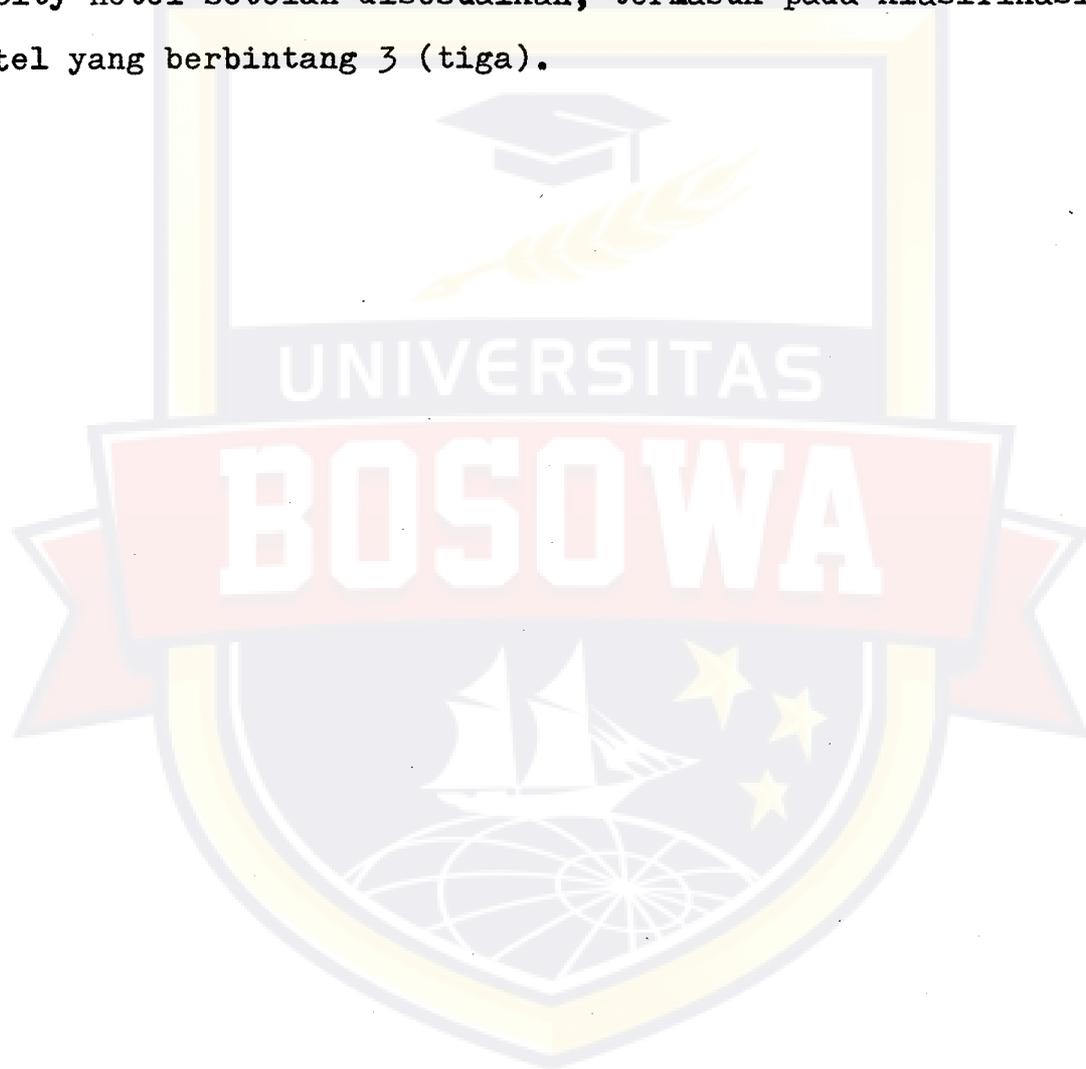
## 5. Hotel Bintang 5 (lima)

### Kriteria :

- 1) Mempunyai minimum 100 kamar tidur, luas minimum termasuk kamar mandi dan WC :
  - a. Single room :  $24 \text{ m}^2$
  - b. Double room :  $28 \text{ m}^2$
- 2) Mempunyai ruang umum terdiri dari :
  - a. Lobby and Lounge
  - b. Mempunyai minimum 20 tempat duduk
  - c. Ruang makan
  - d. Bar

Luas minimum 2,5 x kamar tidur
- 3) Setiap kamar tidur dilengkapi dengan pendingin ruangan, alat komunikasi (telepon) dan sound sistem
- 4) Setiap kamar tidur dilengkapi dengan peralatan kamar mandi yang mewah (lux)
- 5) Mempunyai tempat parkir dengan kapasitas 1 mobil untuk setiap 5 kamar tidur
- 6) Fasilitas tambahan dapat berupa :
  - a. Kolam renang
  - b. Tempat olah raga dan rekreasi
  - c. Drug Store, pertokoan, biro perjalanan dan tempat penjualan bahan bacaan
  - d. ruang pertemuan, ruang rapat dan ruang serba guna
  - e. Pelayanan yang mewah dan tenaga yang terdidik

Dengan berdasarkan Surat Keputusan Menteri Perhubungan dan Pariwisata melalui Direktorat Jenderal Pariwisata, berupa klasifikasi hotel dengan simbol "Bintang", serta beberapa kriteria yang telah ditentukan, maka relevansi kondisi Makassar City Hotel setelah disesuaikan, termasuk pada klasifikasi hotel yang berbintang 3 (tiga).



## BAB V

### HUBUNGAN BALAS JASA FINANSIAL DENGAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PT. MAKASSAR CITY HOTEL UJUNG PANDANG

Faktor utama yang menentukan keberhasilan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah adanya bawahan bekerja dengan baik. Hal ini mungkin bila tiap karyawan didalam menekuni pekerjaannya merasa aman dan tenteram sebab selama karyawan tersebut merasa diperlakukan tidak wajar, tidak mendapat imbalan yang memadai maka mustahil ia dapat mengembangkan sifat positif terhadap pekerjaannya.

Perasaan karyawan yang selalu diliputi ketidakpuasan dan ketidak tenteraman mempunyai pengaruh besar terhadap prestasi kerjanya. Agar karyawan merasa aman dan tenteram waktu bekerja dalam arti mendapatkan kepuasan yang memadai atas hasil pekerjaannya maka salah satu kebijaksanaan dalam penetapan balas jasa harus mencerminkan kewajaran, dalam arti dapat terrealisirnya berbagai kebutuhan yang dapat menunjang kelangsungan hidupnya.

Demikian juga perusahaan Makassar City Hotel dalam usaha mencapai tujuan dengan mewujudkan cita-cita dari setiap karyawan, juga menetapkan sistim balas jasa yang berdasarkan pada kondisi perusahaan dengan memperhatikan ketentuan pemerintah tentang hal yang dimaksud ini .

Balas jasa yang dimaksud disini adalah balas jasa finansial yaitu semua balas jasa yang diberikan oleh perusahaan termasuk gaji, tunjangan harinya, tunjangan kesehatan,

tunjangan transpor yang mana semuanya diberikan dan diterima oleh karyawan dalam bentuk uang.

#### 5.1. Analisa Kebijakan Perusahaan dibidang Balas Jasa .

Ketentuan lain menetapkan bahwa gaji karyawan yang ditetapkan dalam Surat Perjanjian Kerja, gaji yang dimaksud biasanya selalu dibayar pada tiap-tiap awal bulan. Perusahaan memiliki struktur gaji dan setiap tahun akan ditinjau kembali Disamping mengadakan peninjauan kembali gaji karyawan setiap tahunnya, maka Direksi Pimpinan berwenang untuk mengambil keputusan lain bila dianggap perlu dalam hal-hal sebagai berikut

1. Pimpinan berwenang untuk memberikan keistimewaan bila karyawan bersangkutan memperlihatkan kecakapan, prestasi, kerajinan dan kemampuan yang luar biasa, yang ditujukan pada peningkatan produksi dan efesiensi kerja.
2. Pimpinan berwenang pula untuk tidak memberikan keistimewaan bila karyawan yang bersangkutan tidak memperlihatkan prestasi kerja dan lain-lain seperti point 1 di atas.
3. Pimpinan berwenang untuk meninjau atau menyesuaikan gaji karyawan atas dasar tingkat kebutuhan hidup, tingkat harga dan lain-lain yang layak kepada karyawan.

Untuk menambah penghasilan secara berkala, maka diadakan pula penilaian untuk kenaikan tingkat gaji karyawan yang bersangkutan didasarkan pada :

1. Prestasi
2. Kepada yang tidak berprestasi diberikan bimbingan, teguran dan nasehat agar karyawan yang bersangkutan berubah tata

kerjanya sehingga diharapkan nantinya akan memberikan kenaikan tingkat, promosi dan sebagainya.

Pada point di atas disinggung tentang bimbingan karyawan, maka perusahaan mempunyai kebijaksanaan untuk mengutus atau menunjuk karyawan yang mempunyai kemampuan atau keahlian khusus untuk mengikuti latihan atau pendidikan menurut bidang yang bersangkutan.

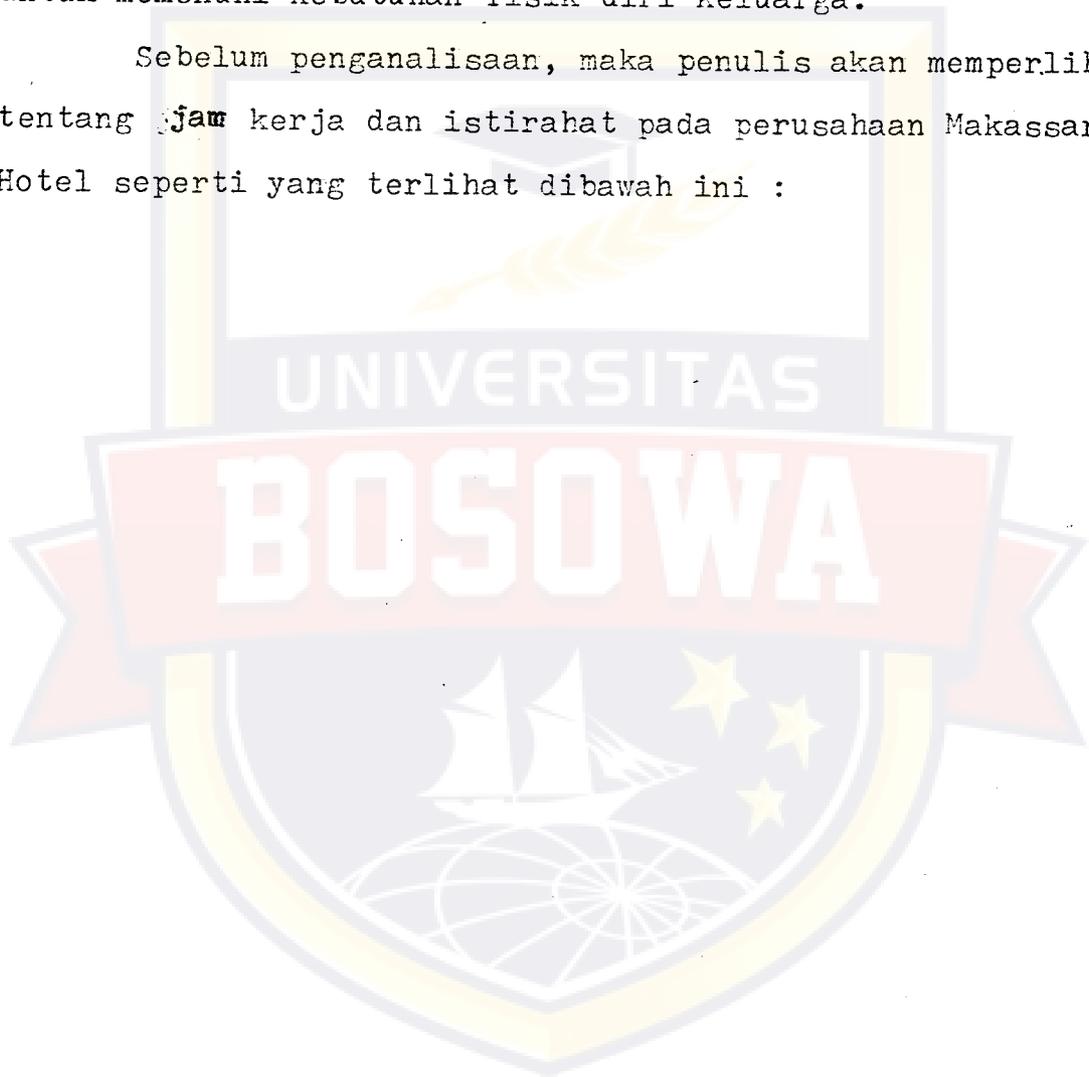
## 5.2. Analisa Kebijaksanaan Perusahaan di Bidang Balas Jasa Finansial.

Balas jasa finansial sesungguhnya bukanlah hanya dalam bentuk pembayaran gaji atau upah yang merupakan imbalan dari perusahaan pada karyawan atau pekerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang dilakukan, dinyatakan atau dinilai dalam bentuk uang yang ditetapkan menurut suatu aturan dan dibayar atas dasar suatu perjanjian kerja antara pimpinan perusahaan dengan karyawan atau pekerja termasuk tunjangan-tunjangan baik untuk pekerja sendiri maupun untuk keluarga, akan tetapi lebih dari itu termasuk didalamnya jaminan-jaminan lain misalnya, dan lain-lain imbalan jasa yang dapat dipandang atau dinilai dalam bentuk uang.

Namun demikian dalam kenyataannya bahwa gaji dan upahlah yang merupakan imbalan jasa yang baik mendapat perhatian dari segala pihak terutama mengenai sistim dan strukturnya. Gaji dan upah sering menimbulkan masalah baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan. Bagi perusahaan gaji atau upah merupakan unsur biaya pokok yang turut mempengaruhi kelangsungan

hidup perusahaan, juga erat hubungannya dengan masalah bagaimana menetapkan sistim penggajian secara tepat maupun merangsang kegairahan kerja karyawan agar dapat bekerja secara aktif. Sedangkan bagi karyawan, gaji dan upah merupakan kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan fisik diri keluarga.

Sebelum penganalisaan, maka penulis akan memperlihatkan tentang jam kerja dan istirahat pada perusahaan Makassar City Hotel seperti yang terlihat dibawah ini :



TABEL II  
JAM KERJA DAN ISTIRAHAT KARYAWAN  
GOLONGAN STAF MAKASSAR CITY HOTEL

| Hari        | Jam Kerja dan Istirahat             |                                     |                                     |
|-------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
|             | Pagi                                | Istirahat                           | Sore                                |
| Senin-Kamis | 08 <sup>00</sup> - 12 <sup>00</sup> | 12 <sup>00</sup> - 13 <sup>00</sup> | 13 <sup>00</sup> - 16 <sup>00</sup> |
| Jum'at      | 08 <sup>00</sup> - 12 <sup>00</sup> | 12 <sup>00</sup> - 14 <sup>00</sup> | 14 <sup>00</sup> - 16 <sup>00</sup> |
| Sabtu       | 08 <sup>00</sup> - 12 <sup>00</sup> | 12 <sup>00</sup> - 13 <sup>00</sup> | 13 <sup>00</sup> - 14 <sup>00</sup> |

Sumber : Makassar City Hotel

Selanjutnya akan kita lihat daftar jam kerja dan istirahat karyawan golongan non staf sebagai berikut :

TABEL III  
JAM KERJA DAN ISTIRAHAT KARYAWAN  
GOLONGAN NON STAF MAKASSAR CITY HOTEL

| Hari Kerja         | Masuk            | Istirahat | Pulang           |
|--------------------|------------------|-----------|------------------|
| 1. Day Shiff       |                  |           |                  |
| Senin-Minggu       | 07 <sup>00</sup> | 60 menit  | 15 <sup>00</sup> |
| 2. Afternoon Shiff |                  |           |                  |
| Senin-Minggu       | 15 <sup>00</sup> | 60 menit  | 23 <sup>00</sup> |
| 3. Night Shiff     |                  |           |                  |
| Senin-Minggu       | 23 <sup>00</sup> | 60 menit  | 07 <sup>00</sup> |

Sumber : Makassar City Hotel

Dari Tabel II dan III di atas, maka dapat kita lihat perbedaan jam kerja dan istirahat antara karyawan staf dan non staf dimana perbedaan itu terletak pada waktu di mulai dan di akhir pekerjaan.

Khusus untuk karyawan non staf dikenakan kerja giliran dalam perusahaan, walaupun hari kerja adalah pada hari senin sampai dengan minggu. Mengenai hari istirahat untuk mereka diatur sesuai dengan kebijaksanaan supervisi. Jadi hari libur untuk karyawan non staf yang diatur supervisi tidak mutlak jatuh pada hari minggu atau hari libur.

Untuk selanjutnya, penulis akan menganalisa sistim pemberian balas jasa pada karyawan Makassar City Hotel yang sesuai dengan ketentuan pimpinan perusahaan yang mana status karyawan tersebut adalah karyawan tetap dengan menerima gaji dan upah bulanan yang ditetapkan berdasarkan tingkat jabatan dan pekerjaan dari setiap karyawan.

a. Tunjangan Jabatan

|                             |               |
|-----------------------------|---------------|
| 1. General Manager          | Rp. 500.000,- |
| 2. Departement Head         | Rp. 200.000,- |
| 3. Asistem Departement Head | Rp. 75.000,-  |
| 4. Pekerja tetap            | Rp. 25.000,-  |

b. Tunjangan kesehatan atau biaya pengobatan bagi karyawan yang sakit dan memerlukan fasilitas pengobatan atau perawatan dan syarat sebagai berikut :

1. Karyawan yang sakit diwajibkan berobat pada dokter yang telah ditunjuk oleh perusahaan dan mengambil obat pada



apotik yang telah ditentukan perusahaan sebagai apotik yang dipakai perusahaan

2. Jika ternyata karyawan tersebut harus diopname, maka perusahaan akan menyediakan biaya parameter sesuai kebijaksanaan pimpinan perusahaan
  3. Biaya pengobatan hanya berlaku bagi karyawan itu sendiri dengan mengikut sertakan seorang isteri yang sah dan maksimal tiga orang anak
  4. Biaya pengobatan bila tidak terpakai, maka tidak dapat diganti dengan uang.
- c. Tunjangan Hari Raya atau THR yang besarnya satu kali gaji dengan minimal tiga bulan masa kerja. Dalam hal ini kebijaksanaan yang ditempuh waktu penerimaan yaitu untuk yang beragama Islam dan Hindu diberikan pada saat dua minggu menjelang hari lebaran dan bagi karyawan yang beragama Kristen dan Budha diberikan pada saat dua minggu menjelang hari Natal.
- d. Jaminan hari tua dan jaminan kesejahteraan sosial. Di sini perusahaan Makassar City Hotel mengusahakan menyediakan :
1. Asuransi tenaga kerja yang bisa diambil pada saat karyawan berusia 55 tahun
  2. Satu kali makan selama satu hari masa tugas
  3. Pembagian seragam sebanyak dua pasang setiap tahun
  4. Uang transport yang besarnya disesuaikan dengan tarif kendaraan angkutan umum dalam kota

5. Perusahaan menyediakan dana untuk sumbangan kepada karyawan yang ditimpa musibah atau bencana seperti kebakaran, bencana alam dan lain-lain
6. Service charge yang besarnya tidak berbeda untuk karyawan staf dan non staf yang diberikan pada tanggal 15 setiap bulan.
- e. Perusahaan menyediakan uang duka bagi karyawan yang meninggal dunia yang diterimakan sekaligus pada ahlinya (isteri atau anaknya).
- f. Seperti pada perusahaan-perusahaan lain, maka perusahaan Makassar City Hotel memberlakukan jam kerja lembur dengan besarnya pembayaran dengan memperhatikan ketetapan Menteri Tenaga Kerja dan disesuaikan dengan kebijaksanaan pimpinan perusahaan.

Jadi berdasarkan uraian di atas, maka besarnya gaji atau upah ditetapkan berdasarkan jabatan dan pekerjaan dari masing-masing golongan karyawan dengan memperhitungkan tingkat pendidikan, kemampuan masa kerja dan pertimbangan-pertimbangan lainnya.

Jadi untuk lebih jelasnya dapat kita lihat pada tabel dibawah ini adalah sebagai berikut :

TABEL IV  
GAJI KARYAWAN STAF/TETAP  
MAKASSAR CITY HOTEL

| Jabatan           | Pendidikan | Lama Kerja<br>(tahun) | Gaji<br>(rupiah/bulan) |
|-------------------|------------|-----------------------|------------------------|
| General Manager   | Sarjana    | 4                     | 2.000.000,-            |
| FB. Manager       | Sarjana    | 4                     | 500.000,-              |
| Room Devision     | Sarjana    | 4                     | 250.000,-              |
| Chief Accounting  | Sarjana    | 4                     | 500.000,-              |
| Duty Manager      | Sarjana    | 4                     | 500.000,-              |
| Personnel Manager | Sarjana    | 4                     | 500.000,-              |
| Sales Manager     | Sarjana    | 4                     | 500.000,-              |
| Chief Security    | Sarjana    | 4                     | 500.000,-              |

Sumber : Makassar City Hotel

Kebijaksanaan daftar gaji semacam ini bila dilihat dari expectancy Theory tidak akan mendorong karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja, utamanya karyawan yang masa kerjanya lama dan potensial akan berpikir untuk apa bekerja dengan baik atau mengejar prestasi sedangkan tidak diperhatikan, sedangkan seharusnya kalau masa kerja sudah lama maka dengan sendirinya gajinya akan naik.

Hal ini akan menimbulkan ketidak puasan. Dengan struktur gaji yang berdasarkan pada masa kerja ini bisa timbul perasaan kurang adil, terutama bagi karyawan yang tingkat pendidikannya sama akan berpikir walaupun dia

berprestasi namun balas jasa yang diterimanya juga rendah.

Ketidakadilan dari gaji yang diterima akan menimbulkan ketidakpuasan bagi karyawan dan hal ini dapat mengakibatkan kurang berprestasi dan akhirnya ada kecenderungan untuk berusaha mencari pekerjaan lain yang dapat memberikan kepuasan demi untuk memenuhi kebutuhannya yang dirasakan tidak mencukupi atau dirasakan kurang adil.

Selain balas jasa finansial (gaji atau upah) yang diterima oleh karyawan Makassar City Hotel, perusahaan itu juga memberikan balas jasa non finansial seperti :

- Tanda penghargaan dengan adanya pemilihan karyawan atau karyawan teladan setahun sekali
- Mempromosikan karyawan yang dianggap mampu
- Menyediakan sarana olah raga dan perlengkapannya
- Memberikan cuti tahunan bagi karyawan yang sudah bekerja selama setahun secara terus menerus sebanyak 14 hari tidak termasuk hari libur

Adapun perkembangan karyawan dan hasil operasional dari perusahaan Makassar City Hotel dari tahun 1988 sampai tahun 1990 dapat kita lihat pada tabel V.

### 5.3. Analisa Hubungan Motivasi dan Perilaku Dari Balas

#### Jasa yang Diberikan Terhadap karyawan

Dewasa ini semakin disadari pentingnya unsur manusia dalam suatu organisasi, baik oleh para ahli manajemen maupun para praktisi.

TABEL V

JUMLAH KARYAWAN DAN HASIL OPERASIONAL  
MAKASSAR CITY HOTEL DARI TAHUN 1988 - 1990

| Tahun | Karyawan Staf (orang) | Karyawan Operasional (orang) | Jumlah (orang) | Hasil Operasional (dalam rupiah) |
|-------|-----------------------|------------------------------|----------------|----------------------------------|
| 1988  | 40                    | 40                           | 80             | 62.000.000,-                     |
| 1989  | 40                    | 50                           | 90             | 94.000.000,-                     |
| 1990  | 40                    | 60                           | 100            | 115.000.000,-                    |

Sumber : Makassar City Hotel

Khususnya pada organisasi atau perusahaan jasa perhotelan, manusia dipandang sebagai sumber daya (resources) yang terpenting dibanding dengan sumber daya lainnya. Oleh sebab itu keberhasilan dari organisasi atau perusahaan banyak ditentukan oleh individu-individu yang berkecimpung dalam perusahaan atau organisasi itu. Sehingga setiap perusahaan akan berusaha untuk menggunakan tenaga kerja secara tepat, baik dalam arti kualitas maupun kuantitas untuk dipekerjakan dalam perusahaan.

Begitu pentingnya unsur manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan telah ditegaskan oleh para ahlinya. Dengan demikian dapat dipastikan bahwa suatu bentuk usaha tanpa manusia tidak akan ada dan tidak dapat dibayangkan. Oleh karena itu setiap pimpinan dari setiap perusahaan perlu mengatasi motif-motif yang terkandung dari perilaku tiap-tiap pekerja karena masing-masing individu membawa beberapa macam maksud, tujuan, kepentingan, kebutuhan, kecakapan dan kemampuan kerjanya kedalam pekerjaan. Jika mereka memasuki suatu organisasi, mereka akan mulai mengembangkan sikap, kebijaksanaan dan pola kebersamaan menandai kebersamaan mereka disamping sifat-sifat yang masih berbeda yang melekat pada masing-masing individu.

Setiap individu mempunyai ciri khas tersendiri dan mempunyai sifat ingin bebas dalam melakukan tujuan pribadi dan ingin diperlakukan sekurang-kurangnya sama dengan yang lainnya. Betapapun sederhananya setiap individu dalam

kelompok, dalam kadar yang mungkin rendah ia akan mewujudkan dirinya sebagai satu individu lain dari yang lain dalam tindakan dan tingkah laku.

Untuk itu setiap pimpinan perlu mempunyai pemahaman dalam suatu organisasi perusahaan, secara kontinyu dan terarah akan sifat, watak, pribadi dan motif serta lain-lain aspek kejiwaan yang menghasilkan tingkah laku individu yang beraneka ragam, untuk selanjutnya secara hati-hati diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

In-effisiensi dalam persoalan manajemen diharapkan dapat ditekan dengan sendirinya tehnik-tehnik yang telah ditentukan dengan sendirinya dapat menimbulkan kegairahan kerja, disiplin, kesetiaan yang pada akhirnya dapat menekan laju keluar masuknya para karyawan. Dengan menggunakan pendekatan unsur manusiawi sebagai perwujudan tugas manajemen kepegawaian, maka yang dihubungkan dengan tingkat kebutuhan dalam hal ini adalah faktor balas jasa dimana akan terlihat sejauhmana pengaruh yang ditimbulkannya terhadap perilaku pekerja dalam memotivasi dirinya untuk mencapai prestasi tertentu atau sebaliknya.

Dari serangkaian penelitian yang penulis lakukan pada perusahaan Makassar City Hotel, dapat diketahui bahwa faktor balas jasa dipandang oleh setiap pekerja atau karyawan sebagai faktor yang menentukan atau mempengaruhi peningkatan kegairahan kerja. Sehingga suatu proses motivasi yang relatif permanen untuk melahirkan perilaku tertentu

merupakan hasil dari realisasi pemberian balas jasa.

Untuk karyawan non staf cenderung menilai dan menerima balas jasa material dalam bentuk upah dan gaji dibanding dengan balas jasa non material. Ini disebabkan karena gaji merupakan suatu alat untuk memberikan kepuasan seseorang di luar pekerjaan.

Jadi disini kita dapat simpulkan bahwa pemberian balas jasa oleh perusahaan lebih baik apabila semua jenis balas jasa itu diberikan dalam wujud material yaitu dalam bentuk gaji atau upah, dengan demikian membawa arti bagi perilaku individu dalam perusahaan yaitu pengembangan diri untuk berprestasi.

Lain halnya dengan karyawan golongan staf untuk pemenuhan kebutuhannya tidak hanya ditinjau dari sudut benda semata-mata seperti gaji dan berbagai kebutuhan material lainnya tetapi kebutuhan non material turut pula merupakan indikator dalam pembentukan perilaku dirinya. Apakah karyawan tersebut melahirkan perilaku yang mengarah kepada peningkatan prestasi kerja ataupun sebaliknya tergantung pada persepsi karyawan yang bersangkutan atas perlakuan perusahaan, serta penting tidaknya kebutuhan yang harus dipenuhinya.

Jika kedua jenis balas jasa ini dianggap cukup adil realisasi pemberiannya, maka kemungkinan karyawan atau pekerja tersebut akan memberikan respon yang positif yaitu berusaha mengembangkan dirinya untuk berprestasi, tetapi

bagaimanapun juga kedua jenis balas jasa ini mempunyai impact yang berbeda untuk tiap individu tergantung dari penting tidaknya kebutuhan yang harus dipenuhinya.

Jadi dengan dasar inilah sehingga proses pembentukan perilaku individu, ada yang berdasarkan dari segi material, non material maupun dari perpaduan keduanya.

Sebagai akhir dari analisa pengaruh berbagai balas jasa terhadap perubahan dari perilaku individu dalam suatu badan usaha khususnya dalam perusahaan yang penulis tinjau ini pertama-tama harus diperhatikan sikap pekerja dan diberikan motivasi kearah yang positif sehingga ia berperilaku sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan, dan hasil perilakunya ini menjadi dasar yang akan ditempuh untuk pemberian balas jasa. Ini semua akan dapat terwujud jika saling pengertian yang terkoordinir antara perusahaan disatu pihak dan penghasilan-penghasilan kerja dilain pihak. Artinya perusahaan berusaha mengetahui tingkah laku setiap individu dan berusaha memenuhi harapan-harapan yang dibawanya sejak ia memasuki perusahaan tersebut sesuai dengan kondisi dan situasi perusahaan yang bersangkutan.

#### 5.4. Analisa Korelasi Dalam Hubungan Antara Balas Jasa Finansial Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Penulis mengatakan disini bahwa sebenarnya suatu kebijaksanaan yang ditempuh pimpinan selama ini bertujuan untuk mengadakan perbaikan. Kebijaksanaan biasanya dinamis, atau selalu disesuaikan dengan situasi dan kondisi pada

waktu yang bersangkutan. Untuk itu penulis akan menganalisa hubungan antara balas jasa finansial yang selama ini diberikan oleh perusahaan terhadap peningkatan prestasi kerja para karyawan pada perusahaan Makassar City Hotel selama ini dengan menggunakan rumus analisa korelasi adalah sebagai berikut :

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i) \cdot (\sum y_i)}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \cdot \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

dimana :

$r$  = nilai korelasi

$n$  = Jumlah periode tahunan

$x_i$  = Hasil operasional perusahaan

$y_i$  = Tingkat upah atau gaji karyawan

Catatan :

- a) Bila  $r$  adalah positif maka korelasi antara 2 variabel bersifat searah dimana kenaikan atau penurunan nilai  $x$  terjadi bersama-sama dengan kenaikan atau penurunan nilai  $y$
- b) Sebaliknya bila  $r$  adalah negatif maka kenaikan nilai-nilai  $x$  terjadi bersama-sama penurunan nilai-nilai  $y$
- c) Sedangkan bila  $r = \text{nol}$  maka tidak ada hubungan antara kedua variabel itu.

Sebenarnya rumus ini hanya dapat digunakan dengan efisien bila karyawan mendapatkan upah atau gaji berdasarkan produksi yang dihasilkan, sedangkan karyawan yang men-



mendapatkan upah harian sangat sulit menghitungnya atau mengukur prestasinya.

Untuk hal ini perusahaan Makassar City Hotel menggunakan kebijaksanaan bila hasil operasionalnya cukup tinggi atau di atas target maka disamping mendapatkan gaji atau upah tetap juga mendapat bonus hasil operasional (service charge).

Atas dasar inilah penulis mencoba menghitung korelasi antara kenaikan upah atau gaji dengan kenaikan hasil operasional perusahaan Makassar City Hotel: setiap tahunnya yaitu dari tahun 1988 sampai dengan tahun 1990. Adapun tingkat upah atau gaji dan hasil operasional dapat kita lihat pada tabel berikut ini :

TABEL VI  
SISTEM BALAS JASA  
MAKASSAR CITY HOTEL

| Tahun | Hasil Operasional<br>(rupiah) | Tingkat rata-rata<br>Balas-Jasa<br>(rupiah) |
|-------|-------------------------------|---|
| 1988  | 62.000.000,-                  | 14.000.000,-                                |
| 1989  | 94.000.000,-                  | 15.000.000,-                                |
| 1990  | 115.000.000,-                 | 17.000.000,-                                |

Sumber : Makassar City Hotel

Berdasarkan data di atas, maka korelasi atau hubungan antara tingkat upah dan tingkat hasil operasional dari perusahaan Makassar City Hotel dapat kita hitung sebagai berikut :

TABEL VII  
KORELASI TINGKAT UPAH  
DENGAN TINGKAT HASIL OPERASIONAL  
PADA MAKASSAR CITY HOTEL  
(DALAM JUTAAN RUPIAH)

| Tahun  | $x_i$ | $y_i$ | $x_i^2$ | $y_i^2$ | $x_i y_i$ |
|--------|-------|-------|---------|---------|-----------|
| 1988   | 14    | 62    | 196     | 3.844   | 868       |
| 1989   | 15    | 94    | 225     | 8.836   | 1.410     |
| 1990   | 17    | 115   | 289     | 13.225  | 1.955     |
| Jumlah | 46    | 271   | 710     | 25.905  | 4.233     |

Sumber : Makassar City Hotel

Data Telah Diolah

Perhitungan selanjutnya :

$$r = \frac{n \sum x_i y_i - (\sum x_i) \cdot (\sum y_i)}{\sqrt{n \sum x_i^2 - (\sum x_i)^2} \cdot \sqrt{n \sum y_i^2 - (\sum y_i)^2}}$$

$$r = \frac{3(4.233) - (46) \cdot (271)}{\sqrt{3(710) - (46)^2} \cdot \sqrt{3(25.905) - (271)^2}}$$

$$r = \frac{12.699 - 12.466}{\sqrt{2.130 - 2.116} \cdot \sqrt{77.715 - 73.441}}$$

$$r = \frac{233}{\sqrt{14} \cdot \sqrt{4.274}}$$

$$r = \frac{233}{3,74 \cdot 65,38}$$

$$r = \frac{233}{244,52}$$

$$r = 0,953 \text{ atau } 95,3 \%$$

Dari hasil perhitungan tersebut kelihatan bahwa nilai  $r = 0,953$  atau  $95,3 \%$  yang berarti hubungan antara  $x$  dan  $y$  saling mempengaruhi. Jadi dengan naiknya hasil operasional, tingkat upah akan turut dinaikkan dalam hal yang produktivitas pekerja meningkat pula.

Dengan demikian untuk meningkatkan hasil operasional atau produktivitas pekerja, maka tingkat upah perlu untuk di -

diperhatikan. Karena naiknya tingkat upah dengan sendirinya para pekerja atau karyawan akan memotivir dirinya ke arah peningkatan prestasi kerjanya. Jadi dalam memberikan gaji atau upah kepada para karyawan, pimpinan perusahaan perlu memperhatikan prestasi kerja dan tingkat produktivitas yang dicapai oleh setiap karyawan, dengan demikian para karyawan akan selalu berusaha meningkatkan prestasi kerjanya. Bila hal tersebut dapat dipenuhi dan bila pembayarannya selalu tepat pada waktunya dengan segala kebijaksanaan balas jasa yang senantiasa diperhatikan, maka apa yang menjadi harapan dan tujuan perusahaan akan dapat tercapai.



## BAB VI

### KESIMPULAN DAN SARAN-SARAN

Dalam bab akhir ini disajikan kesimpulan dan saran-saran dari pembahasan atau analisa bab-bab terdahulu mengenai hubungan balas jasa finansial dengan prestasi kerja karyawan

#### 6.1. Kesimpulan

1. Makassar City Hotel adalah perusahaan yang bergerak dibidang usaha perhotelan sebagai penunjang bagi arus keparawisataan yang sementara giat-giatnya dilaksanakan oleh pemerintah sebagai salah satu sektor non migas yang dapat menambah devisa negara
2. Karena perusahaan ini adalah perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan yang bertaraf internasional yang kegiatan utamanya yaitu berusaha memenuhi kebutuhan masyarakat akan tempat penginapan dengan cara pelayanan yang sebaik-baiknya, maka disini diperlukan benar-benar karyawan yang mampu baik secara kualitas maupun kuantitasnya demi untuk menunjang perkembangan perusahaan Makassar City Hotel.
3. Melihat dari struktur organisasi pada perusahaan ini nampak bahwa pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian tidak jelas, sehingga memungkinkan macetnya kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan.
4. Adapun perbedaan-perbedaan pemberian balas jasa yang menyolok antara sesama karyawan yang walapun tingkat

pendidikannya sama menyebabkan perasaan inequity (tidak puas) bagi yang memperoleh balas jasa yang kurang dari yang lain yang setaraf dengannya.

5. Pada umumnya setiap karyawan Makassar City Hotel memandang bahwa motivasi balas jasa finansial dalam mempengaruhi perilakunya lebih besar artinya bila dibandingkan dengan motivasi balas jasa non finansial.

6. Korelasi antara tingkat upah atau gaji dengan hasil operasional perusahaan Makassar City Hotel dalam periode tahun 1988 sampai tahun 1990 ternyata sangat tinggi dimana dapat kita lihat pada koefisien korelasi yang sebesar 0,953 atau 95,3 %

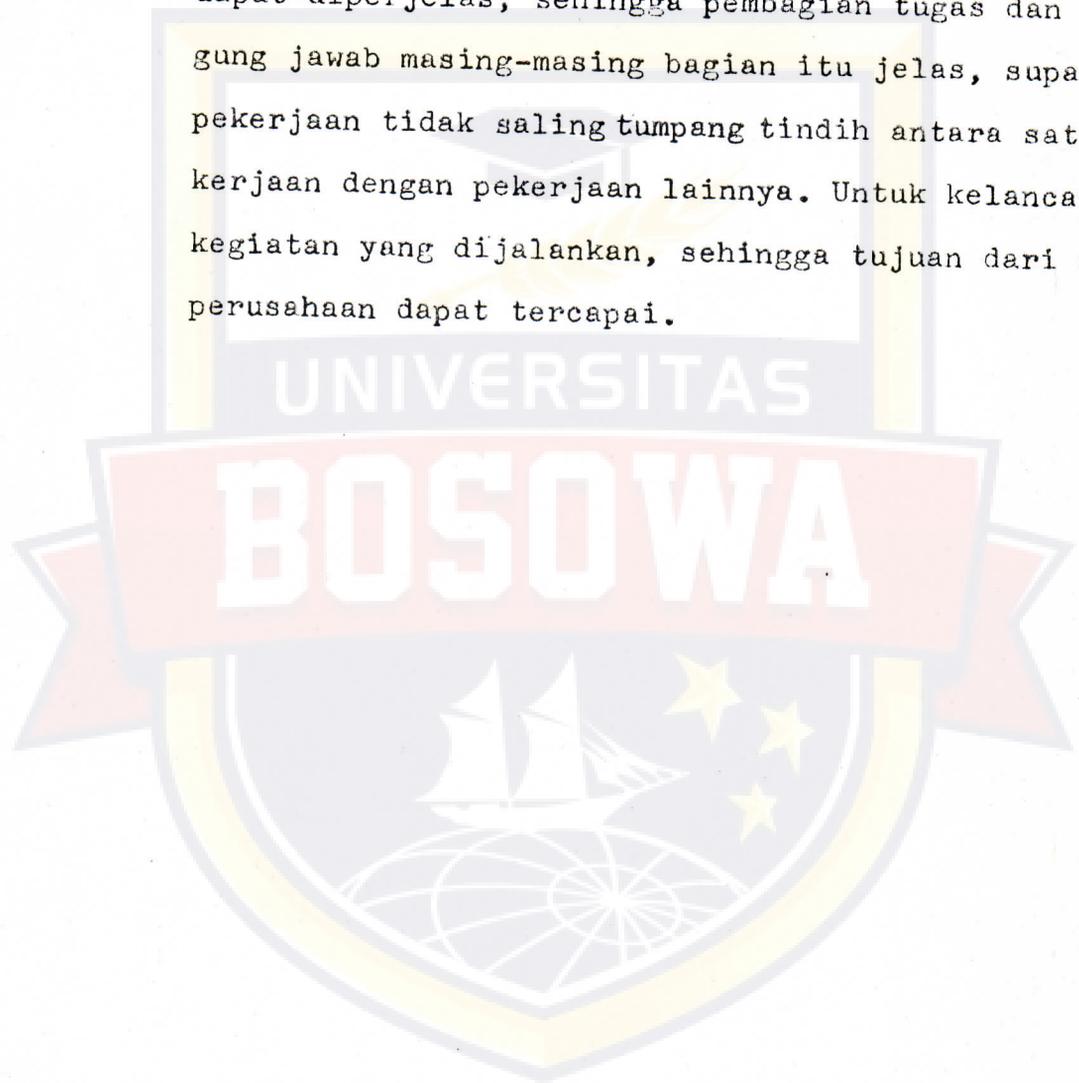
Berdasarkan hal ini, hipotesis terbukti benar dan dapat diterima dimana memang ada hubungan yang erat antara balas jasa finansial dengan prestasi kerja para karyawan perusahaan Makassar City Hotel.

## 6.2. Saran-Saran

Pada bagian akhir dari skripsi ini, disajikan beberapa saran yang dapat bermanfaat bagi perusahaan, yaitu antara lain sebagai berikut :

1. Untuk lebih memperkenalkan perusahaan perhotelan ini kepada masyarakat pemakai jasa perhotelan, maka diharapkan adanya promosi yang aktif dan kontinyu melalui staf sales promotion dan mengadakan kerja sama dengan pihak ketiga sebab hal ini dapat menguntungkan perusahaan.

2. Kiranya standar upah atau gaji yang dilaksanakan oleh perusahaan Makassar City Hotel dapat disesuaikan dengan perkembangan perekonomian.
3. Kiranya struktur organisasi pada perusahaan tersebut dapat diperjelas, sehingga pembagian tugas dan tanggung jawab masing-masing bagian itu jelas, supaya pekerjaan tidak saling tumpang tindih antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lainnya. Untuk kelancaran kegiatan yang dijalankan, sehingga tujuan dari suatu perusahaan dapat tercapai.



## DAFTAR PUSTAKA

1. Dajan Anto. Pengantar Metode Statistik I, Cetakan Kedua Jakarta Penerbit : LP3ES, 1975.
2. Flipppo, Edwin B. Principles Of Personnel Management, Fourth Edition, Tokyo : M.C. Graw-Hill, Kogakusha, Ltd. 1976.
3. Hadi Poerwono. Tata Personalialia, Cetakan Ketiga, Jakarta: Penerbit Djambatan. 1979
4. Handoko, Hani T. Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia, Ctakan Pertama, Yogyakarta : Penerbit Liberty 1985.
5. Julius, Michael J. Personnel Management, Fourth Edition, Tokyo : Richard D. Irwin, Inc., Home Wood Illinois : Charles E. Tuttle, Comp. Inc. 1959.
6. Manullang M. Manajemen Personalialia, Edisi Revisi, Cetakan Keenam, Jakarta : Penerbit Ghalialia Indonesia. 1981.
7. Nitisemito, Alex S. Manajemen Personalialia, Cetakan Ketiga, Kudus : Ghalialia Indonesia. 1982.
8. Soekarno K. Dasar-Dasar Manajemen, Cetakan Ketiga Belas, Jakarta : Penerbit Miswar. 1985
9. Stonner, James A. F. Management, Eight Edition, London Prentice-Hall. 1978
10. Strauss And Sayless. Management Personnel, segi Manusia Dalam Organisasi, Buku Pertama, Jakarta : Penrbit Kene-sius. 1981.
11. Terry, George. Prenciples Of Management (Azas-Azas Manaje-men), Cetakan Ketga, Bandung : Penerbit Alumni. 1983.

## Karangan :

1. Heneman III, Herbert G. And Donald P. Schwab "Work And Re-walds Theory" In D.C. Yoeder and H. Heneman Jr. (Editor). Motivation and Comitment. Washintong DC : Bu-reau Of National Affair. 1983.
2. Paridy J.T. dan Suharwan. Pengolahan Sumber Daya Manusia Dan Dana. Majalah Unhas : Ujung Pandang : Vol VIII / VIII No. 7 - 8 (Juli / Agustus). 1977.

## DAFTAR PERTANYAAN

Lampiran

## 1. Sejarah Singkat Perusahaan

- a. Apakah nama dan bentuk umum perusahaan ini ?
- b. Sejak kapan dan oleh siap perusahaan ini didirikan ?
- c. Bagaimana sejarah singkat perusahaan ini ?
- d. Berapa jumlah golongan pekerja dalam perusahaan ?
- e. Berapa jumlah pekerja yang dipekerjakan dalam perusahaan ?
- f. Fasilitas apa yang dimiliki oleh perusahaan ?
- g. Berapa departemen yang ada dalam perusahaan ?
- h. Termasuk hotel berbintang berapa perusahaan ini ?
- i. Bagaimana cara pengadaan tenaga kerja dalam perusahaan ?

## 2. Komunikasi

- a. Bagaimana struktur organisasi perusahaan ini ?
- b. Bagaimana pelaksanaan kegiatan komunikasi dari tiap-tiap departemen dalam struktur organisasi tersebut ?
- c. Dalam mengadakan hubungan atau komunikasi inter cara-cara apa saja yang ditempuh ?
- d. Demikian pula bila terjadi sesuatu persoalan atau konflik dalam perusahaan, kebijaksanaan apa yang ditempuh untuk memecahkannya ?

## 3. Motivasi

## A. Balas jasa finansial

- a. Berapa jumlah gaji atau upah yang diberikan
- b. Kriteria apa yang digunakan dalam pemberian gaji atau upah



- c. Apakah unsur-unsur dibawah ini turut diperhatikan dalam pemberian balas jasa ? (Ya atau Tidak)
- |                      |  |
|----------------------|--|
| - Tingkat pendidikan | - Prestasi                               |
| - Umur               | - Tanggung jawab/jabatan                 |
| - Pengalaman         | - Loyalitas atau kedisiplinan            |
| - Jenis kelamin      | - Sifat pribadi dan perubahan lingkungan |
- d. Balas jasa yang diperoleh karyawan apakah sebanding dengan perusahaan lainnya yang sejenis
- e. Bagaimana sistim yang digunakan dalam menetapkan balas jasa dan apakah sudah sesuai dengan kondisi kerja
- f. Bagaimana tanggapan karyawan dengan sistim yang diterapkan itu
- g. Gaji atau upah yang diberikan, apakah selama ini ada perubahan ?
- i. Selain gaji pokok, apakah perusahaan masih memberikan perangsang atau tambahan balas jasa yang lain
- j. Bila Ya, tambahan balas jasa apa dan bagaimana cara perhitungannya
- k. Apakah perusahaan memperlakukan jaminan sosial, kesehatan, kecelakaan dan jaminan hari tua serta tunjangan ke-dukaan serta tunjangan gaji yang kena bencana alam bagi karyawan yang mengalaminya
- l. Kapan gaji atau upah dari karyawan diberikan atau dibayarkan.
- B. Balas Jasa Non Finansial

## B. Balas Jasa Non Finansial

- Apakah karyawan mendapat kepercayaan penuh dalam melaksanakan pekerjaannya
- Apakah lingkungan atau kondisi kerja sudah menjamin ketenangan karyawan dalam menekuni pekerjaannya
- Apakah perusahaan selalu memperhatikan dan menaruh perhatian terhadap kerja karyawan
- Bila Ya, maka dalam bentuk apa penghargaan itu diberikan
- Bagaimana dengan waktu kerja, istirahat dan hak cuti yang diberikan karyawan, apakah sebanding dengan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan lain yang sejenis.

