

**PENGARUH BALAS JASA FINANSIAL TERHADAP  
TINGKAT PENJUALAN PERUSAHAAN PADA  
CV. KARYA UNGGUL NUSANTARA  
DI UJUNG PANDANG**



Oleh

**IDA BAGUS SWABDITA**

No Stb./Nirm : 4592012042/9921100410135

**FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS "45"**

**UJUNG PANDANG**

**1997**

**HALAMAN PENGESAHAN**

Judul Proposal : PENGARUH BALAS JASA FINANSIAL TERHADAP  
TINGKAT PENJUALAN PERUSAHAAN PADA  
CV. KARYA UNGGUL NUSANTARA  
DI UJUNG PANDANG

Nama Mahasiswa : IDA BAGUS SWABDITA  
Nomor Stb/Nirm : 4592012042/9921100410135  
Jurusan : MANAJEMEN  
Fakultas : EKONOMI

Menyetujui :

Pembimbing I

Pembimbing II



(Drs. Muh. Ali, MM)

(Herminawati, SE, MM)

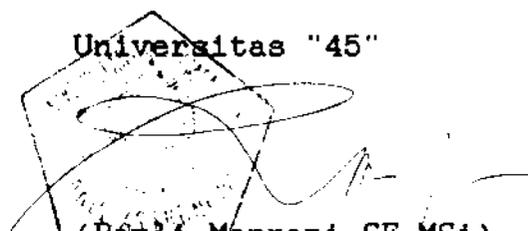
MENGETAHUI :

Dekan Fakultas Ekonomi

Ketua Jurusan

Universitas "45"

Manajemen



(Reni Manrapi, SE, MSi)



(Azis Andawi, SE)

Tanggal Persetujuan : . . . . .



## KATA PENGANTAR

Om Swastyastu

Om Awignam Astu Namo Sidham

Syukur dan angayubagya terhadap Ida Hyang Widhi wasa/Tuhan Yang Maha Esa karena tuntunan dan bimbinganNya senantiasa menyertai penulis, sehingga skripsi ini dapat rampung untuk memenuhi salah satu syarat menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas "45" Ujung Pandang.

Melalui penulisa ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Drs. Muh Ali, MM sebagai pembimbing I yang dalam banyak hal telah banyak membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
2. Ibu Herminawati, SE, MM Sebagai pembimbing II yang dalam banyak hal telah membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini.
3. Bapak Azis Andawi, SE selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas "45" Ujung Pandang.
4. Bapak/Ibu dosen dan Asisten serta karyawan/karyawati staf Administrasi Fakultas Ekonomi Universitas "45" Ujung Pandang.
5. Rekan-rekan seperjuangan : Hery, Eko dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Selanjutnya penulis ucapkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada kedua orang tua yang tercinta dengan segala susah payah membesarkan dan mendidik serta dengan rela berkorban dan dorongan kepada penulis sebagai anak di dalam mencapai cita-cita, begitu pula kepada kakak dan anak didik penulis tak lupa sampaikan terima kasih.

Dengan selesainya penyusunan skripsi ini, harapan penulis kiranya apa yang telah penulis sajikan di dalam skripsi ini, dapat bermanfaat dalam rangka pemecahan masalah-masalah yang berhubungan dengan materi yang disajikan, serta terhadap pengembangan Ilmu Ekonomi di Indonesia

Ujung Pandang, 7 Juni 1997

Penulis

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL . . . . .	i
HALAMAN PENGESAHAN . . . . .	ii
KATA PENGANTAR . . . . .	iii
DAFTAR ISI . . . . .	v
DAFTAR TABEL . . . . .	vi
BAB I. PENDAHULUAN . . . . .	1
1.1. Latar Belakang . . . . .	1
1.2. Masalah Pokok . . . . .	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian . . . . .	5
1.4. Hipotesis . . . . .	5
BAB II. KERANGKA TEORI . . . . .	6
2.2. Arti dan Fungsi Manajemen Personaila . . . . .	7
2.2. Pengembangan Karyawan . . . . .	12
2.3. Pengertian Kompensasi . . . . .	13
2.4. Tujuan Pemberian Kompensasi . . . . .	14
2.5. Persiapan Penilaian Prestasi Kerja .. . . .	18
2.6. Sistem Pemberian Balas Jasa . . . . .	28
2.7. Sistem-Sistem Upah Kerja . . . . .	34
BAB III. METODE PENELITIAN . . . . .	38
3.1. Daerah Penelitian . . . . .	38
3.2. Jenis dan Sumber Data . . . . .	38

3.3. Metode Pengumpulan Data . . . . .	38
3.4. Metode Analisis . . . . .	39
3.5. Konsep Operasional . . . . .	39
<b>BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN . . . . .</b>	<b>40</b>
4.1. Analisis Kebijakan Manajer Dalam Pemberian Balas Jasa . . . . .	41
4.2. Analisis Regresi Linier Sederhana antara Balas Jasa Finansial dengan Prestasi Kerja Karyawan . . . . .	56
<b>BAB V. SIMPULAN DAN SARAN-SARAN . . . . .</b>	<b>61</b>
5.1. Simpulan . . . . .	61
5.2. Saran-Saran . . . . .	62
<b>KEPUSTAKAAN . . . . .</b>	<b>64</b>



## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
I. Realisasi Tingkat Keuntungan Perusahaan (1992-1996) . . . . .	4
II. Daftar Gaji Karyawan Tetap Per-Bulan (Dalam Ribuan Rupiah) . . . . .	43
III. Daftar Upah Karyawan Harian Tetap Pada CV. Karya Unggul Nusantara . . . . .	48
IV. Perkembangan Tingkat Upah Pekerja Harian Lepas Tahun 1992-1996 . . . . .	50
V. Daftar Upah Minimum Pekerja Harian Lepas Pada CV. "Karya Unggul Nusantara Di Ujung Pandang (1992-1996) . . . . .	51
VI. Perkembangan Penjualan pada CV. Karya Unggul Nusantara . . . . .	51
VII. Perhitungan Regresi Linier Sederhana Antara Balas Jasa Finansial dengan Hasil Penjualan Perusahaan	56

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Indonesia sebagai salah satu negara yang sedang berkembang, tentunya giat melaksanakan pembangunan, baik pada bidang ekonomi maupun pada bidang-bidang lainnya. Hal ini dapat dilihat dengan semakin banyaknya perusahaan yang muncul, baik yang didirikan oleh pemerintah maupun oleh pihak swasta.

Tujuan didirikannya perusahaan tersebut bermacam-macam, antara lain memaksimalkan keuntungan, menguasai pasar, menjaga kelangsungan hidup perusahaan tersebut, serta mengupayakan agar kesejahteraan karyawan dapat terpenuhi dengan baik, yang pada akhirnya dapat meningkatkan nilai perusahaan.

Setiap perusahaan dalam usaha pencapaian tujuan, akan selalu dihadapkan dengan tenaga kerja. Walaupun perlu diketahui, bahwa keberhasilan perusahaan tidak hanya ditentukan oleh faktor manusia, tapi ada juga faktor lain yang berperan misalnya : modal, teknologi, mesin-mesin, material yang kesemuanya harus dikelola dengan sebaik-baiknya, sehingga tujuan perusahaan tercapai dengan baik.

Untuk mewujudkan tujuan tersebut diperlukan manajerial yang baik, agar tujuan perusahaan dapat tercapai

secara efektif dan efisien. Hal ini dapat memperjelas dengan pendapat tentang manajemen yang dikemukakan oleh Lawrence A. Apley yang dikutip oleh Manullang dalam bukunya Manajemen Personalia, bahwa Manajemen sebagai "The art of getting things done through the people" dari pengertian ini, dapat dipahami bahwa seorang pimpinan selalu menggunakan orang lain dalam usaha pencapaian tujuannya.

Kemudian manajemen personalia yang menjadi objek dalam penulisan karya ilmiah ini, adalah di samping mempunyai beberapa fungsi manajerial juga mempunyai fungsi yang sifatnya operasional yaitu :

1. Pengadaan
2. Pengembangan
3. Kompensasi
4. Integrasi
5. Pemeliharaan

Dari beberapa fungsi manajemen operasional, maka penulis memilih pengembangan kebijaksanaan manajer sebagai pokok pembahasan dalam penulisan karya ilmiah ini.

Dalam organisasi perusahaan, faktor manusia adalah merupakan salah satu masalah yang memerlukan suatu cara dan metode tersendiri dalam pengolahannya. Hal ini disebabkan karena manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda yang antara lain kebutuhan jasmani, seperti kebu-

tuhan akan makan dan minum, pakaian dan perumahan. Sedangkan kebutuhan rohani seperti : rasa aman, kebutuhan akan harga diri, yang kesemuanya merupakan kebutuhan pokok. Dengan memperhatikan kebutuhan ini, maka manusia sebagai pekerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan baik dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan.

Untuk Perusahaan CV. Karya Unggul Nusantara di Ujung Pandang, manajernya telah menempuh kebijaksanaan pemberian balas jasa berupa gaji atau upah yang berdasarkan atas senioritas, serta prestasi kerja para karyawan.

Dengan kebijaksanaan tersebut, seluruh tenaga kerja yang ada di perusahaan ini diharapkan dapat memacu prestasi untuk meraih sukses, dan dengan demikian perusahaan dapat meningkatkan keuntungannya.

Berikut ini penulis akan mengemukakan realisasi tingkat keuntungan yang diperoleh CV. Karya Unggul Nusantara dari tahun 1992-1996 pada tabel berikut :

TABEL I  
 REALISASI TINGKAT KEUNTUNGAN PERUSAHAAN  
 ( 1992 - 1996 )

Tahun	Tingkat Penjualan (Rp)	Tingkat Keuntungan (Rp)	Peningkatan
1992	88.425.750	17.824.750	-
1993	90.213.475	20.834.050	0,16
1994	97.234.875	22.123.400	0,06
1995	108.630.700	25.300.000	0,14
1996	127.623.500	28.430.000	0,12

Sumber : "CV. Karya Unggul Nusantara" di Ujung Pandang.

Berdasarkan tabel tersebut di atas, nampak bahwa pada tahun 1992-1996 tingkat keuntungan perusahaan mengalami peningkatan. Bertitik tolak dari uraian di atas, maka dalam penulisan karya ilmiah ini penulis akan melihat sejauh mana kebijaksanaan Manajer Dalam Meningkatkan Keuntungan Pada "CV. Karya Unggul Nusantara di Ujung Pandang".

### 1.2. Masalah Pokok

Bertitik tolak dari judul skripsi ini, maka penulis akan membahas masalah pokok, yaitu "Bagaimana peranan manajer terhadap peningkatan keuntungan pada CV. Karya Unggul Nusantara di Ujung Pandang".

### **1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan**

#### **1.3.1. Tujuan**

1. Untuk mengetahui peranan Manajer terhadap Peningkatan Keuntungan Pada CV. Karya Unggul Nusantara di Ujung Pandang.
2. Untuk mengetahui faktor selain manajer yang berpengaruh terhadap peningkatan keuntungan penduduk.

#### **1.3.2. Kegunaan**

1. Sebagai salah satu bahan masukan bagi perusahaan CV. Karya Unggul Nusantara di Ujung Pandang, terhadap proses keputusan selanjutnya.
2. Sebagai salah satu bahan bacaan bagi segenap pihak yang memerlukannya.

### **1.4. Hipotesis**

Adapun Hipotesis yang penulis ajukan dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

Diduga, bahwa manajer sangat berperan terhadap peningkatan keuntungan pada perusahaan CV. Karya Unggul Nusantara di Ujung Pandang

## BAB II

### KERANGKA TEORI

#### 2.1. Arti dan Fungsi Manajemen Personalialia

Untuk menjelaskan pengertian dan fungsi-fungsi dari manajemen personalia, maka perlu dibahas secara singkat tentang pengertian manajemen secara umum, karena arti dari manajemen personalia, tidak terlepas dari pengertian manajemen secara umum.

Untuk mengetahui arti manajemen tersebut, maka para ahli telah mencoba memberikan definisi manajemen antara lain :

- Koontz dan O'Donnell dalam bukunya Principles of Management, (1959:4) sebagai berikut :

"Management is function of getting things done through people".

- George R. Terry dalam bukunya Principles of Management, (1977:4) sebagai berikut :

"Management is distinct consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed, to determined and accomplish stated objectives by use of human beings and other resources".

- Uey Ling Lee memberikan pengertian manajemen yang dikutip oleh Manullang dalam bukunya Dasar-dasar Manajemen, (1971:11) sebagai berikut :

"Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian, pengontrolan dari pada Human and Natural Resources terutama human resources untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu".

Dengan memperhatikan kutipan di atas tadi, maka jelaslah bahwa yang menjadi pokok utama dalam manajemen adalah tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu dengan menggunakan orang lain dimana dalam hal ini merupakan proses yang sistimatis yang menyangkut :

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

Untuk lebih jelasnya, maka penulis akan menjelaskan satu persatu fungsi manajemen tersebut :

#### **ad.1. Fungsi Perencanaan**

Fungsi pertama dari manajemen adalah perencanaan yaitu bagaimana memikirkan dan mencapai langkah-langkah apa yang akan ditempuh dalam rangka pencapaian tujuan bagi pelaksanaan manajemen, oleh karena itu, di dalam membuat perencanaan harus dipikirkan dengan baik.

#### **ad.2. Fungsi Pengorganisasian**

Fungsi kedua adalah pengorganisasian yang merupakan proses pengadaan kombinasi yang sebaik-baiknya dari sumber daya yang digunakan dari suatu perusahaan atau

organisasi dengan menitikberatkan kemampuan menata sumber yang telah tersedia, karena fungsi pengorganisasian sangat penting di dalam suatu perusahaan atau organisasi.

### **ad.3. Fungsi Pelaksanaan**

Fungsi pelaksanaan adalah suatu kemampuan untuk mengarahkan dan mempengaruhi bawahan untuk dapat bekerja dengan efektif. Istilah lain dari *actuating* adalah *motivating directing* dan *leading*.

### **ad.4. Fungsi Kontrol**

Fungsi kontrol berarti mengusahakan agar kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan senantiasa berada dalam jalur-jalur yang telah ditetapkan, sehingga bila terjadi kesalahan, dapat segera diarahkan kembali.

Pada uraian sebelumnya, disebutkan pengertian dan fungsi manajemen personalia, yakni kegiatan dan penguasaan yang tidak terlepas dari pengertian manajemen secara umum. Dan atas dasar itulah para ahli mencoba memberikan pengertian tentang manajemen personalia.

Di bawah ini akan dikemukakan definisi atau batasan mengenai manajemen personalia oleh beberapa ahli :

- Menurut Edwin B. Flippo, dalam bukunya *Principles of Personnel Management*, (1976:5) sebagai berikut :

"Personnel Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation and maintenance of

people for the purpose of contributing to organizing individual and social goals".

- Dale Roder dalam bukunya *Personal Management and Industrial Relation*, (1962:9) sebagai berikut :

"Personal Management rewards to the managerial approach to problem in which deal employess as individuals",

- Alex S. Nitisemito dalam bukunya *Manajemen Personalialia* (1982:10) sebagai berikut :

"Manajemen Personalialia adalah Ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, controlling sehingga aktifitas dan efisien personalialia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin".

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen personalialia adalah suatu seni dan ilmu keterampilan untuk mengatur perencanaan tenaga kerja, pengorganisasian tenaga kerja, pengendalian dan pengawasan tenaga kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Dari pengertian tersebut, menunjukkan adanya fungsi-fungsi manajerial dan fungsi-fungsi operasional yang dikemukakan oleh Suad Husnan, (1984:10) yang perinciannya adalah sebagai berikut :

- "1. Fungsi-fungsi manajemen yaitu :
  - a. Perencanaan
  - b. Pengorganisasian

- c. Pelaksanaan
  - d. Pengawasan
2. Fungsi-fungsi operasional yaitu :
- a. Pengadaan
  - b. Pengembangan
  - c. Pemberian kompensasi
  - d. Pengintegrasian
  - e. Pemeliharaan".

Perencanaan (planning), yaitu fungsi penentuan dari program personalia dalam rangka membantu untuk tercapainya tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, pencapaian tujuan itu memerlukan partisipasi aktif dari manajer personalia untuk memanfaatkan sebaik-baiknya sumber daya manusia melalui human resource.

Pengorganisasian (organizing), yaitu fungsi pembentukan organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personil/pekerja, dan faktor-faktor fisik, dalam rangka pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengarahan (actuating), yaitu apabila rencana telah ditetapkan, dan organisasi telah dirancang, maka fungsi ketiga adalah pengarahan dalam rangka pelaksanaan kegiatan atau pekerjaan dengan berbagai bentuk motivasi.

Pengawasan (controlling), yaitu mengamati dan membandingkan realisasi dengan rencana, dan mengoreksi apabila terjadi penyimpangan, dengan demikian fungsi ini dapat dikategorikan sebagai pengendalian jalannya pelak-

sanaan rencana kegiatan agar dapat mencapai tujuan yang diprogramkan.

Dari fungsi-fungsi diatas merupakan fungsi-fungsi dasar dari manajemen, sedangkan fungsi-fungsi operasional dalam manajemen personalia dalam rangka lebih memantapkan pencapaian tujuan perusahaan, yang akan dijelaskan secara singkat berikut ini.

Pengadaan (procurement), yaitu fungsi tentang kebutuhan tenaga kerja dan bagaimana mendapatkannya, syarat-syarat yang harus dipenuhi, mengadakan seleksi dan orientasi, dan menempatkan karyawan sesuai dengan lowongan yang tersedia.

Pengembangan (development), yaitu fungsi untuk meningkatkan kecakapan atau ketrampilan karyawan/pekerja melalui latihan kerja dan pendidikan, dengan maksud agar kemampuan para pekerja/karyawan dapat bersaing dan berpacu dengan adanya kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan.

Pemberian kompensasi (compensation), yaitu fungsi pemberian balas jasa bagi para pekerja/karyawan sesuai dengan tenaga dan curahan waktu yang diberikannya dalam mencapai tujuan perusahaan. Fungsi ini biasanya diwujudkan dalam bentuk uang dan bentuk natura yang dapat dinilai dengan uang, dan cenderung diberikan secara tetap.

Pengintegrasian (intergration), yaitu penyesuaian keinginan pekerja/karyawan dengan keinginan organisasi, sehingga perlu ditelusuri sikap dan perilaku para karyawan/pekerja, agar dapat dijadikan pertimbangan apabila menetapkan suatu keputusan sehubungan dengan pembi- naannya.

Femeliharaan (maintenance), yaitu merupakan fungsi terakhir dari fungsi-fungsi operasional manajemen personalia adalah mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada, dengan menitik beratkan pada kondisi fisik berupa kesehatan dan keamanan pekerja/karyawan.

## 2.2. Pengembangan Karyawan

Kebijaksanaan lain daripada pimpinan perusahaan pada CV. Karya Unggul Nusantara dalam meningkatkan keuntungan yang ditempuh selama ini adalah mengadakan pengembangan keterampilan para karyawan (job training).

Dengan adanya job training ini diharapkan para pekerja/karyawan atau tenaga kerja dapat meningkatkan keterampilannya. Selanjutnya tentang job training tersebut oleh Edwin B. Flippo (1976:16) yaitu:

"Personal management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development compensation, integrasion, and maintenance of human resources and social objektives may be accomplished"

Sehubungan dengan fungsi-fungsi yang disebutkan secara khusus yang akan dibahas yaitu fungsi pengembangan (development). Fungsi ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan melalui latihan kerja (in service training), yaitu menurut Alex S. Nitisemito dijelaskan bahwa :

"Latihan/training adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk dapat memperbaiki dan memperkembangkan sikap, sesuai dengan keinginan dari perusahaan yang bersangkutan. Dengan demikian latihan yang dimaksudkan adalah dalam pengertian yang luas sehingga tidak terbatas hanya untuk pengembangan keterampilan semata-mata, bimbingan dan lain-lain".

Pengembangan karyawan melalui latihan kerja akan membawa manfaat yang positif, dengan demikian dapat diketahui bahwa apabila pekerja/karyawan dikembangkan pengetahuannya melalui suatu pendidikan dan latihan kerja, maka karyawan tersebut akan mengetahui cara terbaik melaksanakan pekerjaan.

### **2.3. Pengertian Kompensasi**

Masalah kompensasi bukan masalah yang sederhana akan tetapi cukup kompleks dalam penerapannya sehingga setiap perusahaan hendaknya mempunyai pedoman bagaimana menerapkan kompensasi yang tepat sehingga tujuan perusahaan dan keinginan karyawan dapat terpenuhi dengan baik.

Berbicara tentang kompensasi maka Susilo Martoyo dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia, (1987:106) mengatakan sebagai berikut:

"Kompensasi adalah keseluruhan pemberian balas jasa bagi employers maupun employees baik langsung berupa uang (finansial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non finansial).

Sedangkan T. Hani Handoko dalam bukunya Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia, (1985:114) mengartikannya sebagai berikut:

"Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka".

Dari defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi mengandung pengertian yang lebih luas dari pada sekedar pemberian upah dan gaji, konsep upah dan gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial saja, sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial dan yang bersifat non finansial.

#### **2.4. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Dengan adanya pemberian kompensasi terhadap setiap karyawan diharapkan menjadi masukan atau penerimaan atas kerja mereka sehingga menjadi dukungan dalam usaha pencapaian sasaran secara efektif dan efisien.

Pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan jelas mengandung tujuan-tujuan yang positif terhadap karyawan.

Tujuan tersebut dikemukakan oleh Susilo Martoyo, (1987:109) sebagai berikut :

1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Karyawan menerima kompensasi berupa gaji atau upah atau bentuk yang lainnya adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan sehari-hari atau kebutuhan ekonominya, dengan adanya kepastian dalam penerimaan gaji atau upah tersebut secara periodik, berarti ada jaminan "economic securitynya" beserta keluarga yang menjadi tanggungannya.

2. Pengkaitan kompensasi dengan produktifitas

kerja. Dalam pemberian kompensasi yang makin baik akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan baik dan semakin produktif. Dengan produktifitas kerja yang tinggi biaya karyawan perunit/produksi akan semakin rendah.

3. Pengkaitan kompensasi dengan sukses perusahaan

makin berani suatu perusahaan/organisasi memberikan kompensasi yang tinggi makin menunjukkan suksesnya suatu perusahaan, sebab pemberian balas jasa yang tinggi hanya mungkin diberikan apabila pendapatan perusahaan yang digunakan untuk itu makin besar, berarti keuntungan makin besar.

4. Pengkaitan antara keseimbangan keadilan pemberian kompensasi.

Ini berarti bahwa pemberian kompensasi yang tinggi harus dihubungkan atau diperbandingkan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh karyawan bersangkutan pada jabatan kompensasi yang tinggi tersebut sehingga ada keseimbangan antara "input" (syarat-syarat) dan out-put (tingginya kompensasi yang akan diberikan).

Selanjutnya tentang penilaian prestasi kerja (performance appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasikan atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus dititi.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidak-akuratan informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen yang lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidaklah tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan

dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penelitian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Departemen personalia biasanya mengembangkan penilaian prestasi kerja bagi para karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja. Ukuran-ukuran kriteria tersebut, dan kemudian pemberian umpan balik kepada para karyawan dan departemen personalia. Meskipun departemen personalia merancang sistem penilaian, tetapi mereka jarang melakukan evaluasi kerja nyata. Pada umumnya, atasan langsung yang melaksanakan penilaian pelaksanaan kerja.

#### **2.5. Persiapan Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian hendaknya memberikan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai

hubungan dengan pekerjaan (job related), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. Job related berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku krisis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan.

Di samping harus job related dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (performance standarts), dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (performance measures). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi kerja.

Observasi-observasi penilaian dapat dilakukan secara langsung atau tidak langsung. Observasi langsung terjadi bila penilaian secara nyata melihat pelaksanaan kerja. Dilain pihak observasi tidak langsung terjadi bila penilaian hanya dapat menilai tiruan pelaksanaan kerja nyata sehingga kurang akurat. Sebagai contoh, seorang penyelia yang memonitor petugas penerima telpon adalah observasi langsung, sedangkan tes tertulis tentang

prosedur-prosedur perusahaan untuk penanganan panggilan darurat adalah observasi tidak langsung.

Dimensi lain ukuran-ukuran prestasi adalah apakah hal itu bersifat objektif atau subjektif. Ukuran-ukuran prestasi kerja obyektif adalah ukuran-ukuran yang dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain. Ukuran-ukuran subjektif adalah ukuran-ukuran penilaian yang tidak dapat dibuktikan atau diuji oleh orang lain.

#### **2.5.1. Mempersiapkan Penilai**

Penilaian sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosionalnya dalam menilai prestasi kerja karyawan. Ini menyebabkan evaluasi menjadi bias. Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran yang digunakan bersifat subjektif. Berbagai bias penilaian yang paling umum terjadi adalah :

1. Halo effect. Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.
2. Kesalahan kecenderungan terpusat. Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif

atau tidak yang efektif, dan sangat baik atau sangat jelek, sehingga penilai prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilai, distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilai ekstrim tersebut, dan menempatkan penilai pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras. Kesalahan terlalu lunak (leniency bias) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi kerja tidak jelas.
4. Prasangka Pribadi. Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilai. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian rendah kepada para karyawan wanita karena suatu hal. Sebab prasangka pribadi lain yang mempengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok dan status sosial.
5. Pengaruh kesan terakhir. Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (recency effect) kegiatan-kegiatan ter-

akhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

Berbagai distorsi diatas dapat dikurangi melalui pemberian latihan bagi para penilai, umpan balik, dan pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara tepat. Latihan-latihan untuk para penilai hendaknya mencakup tiga tahap. Pertama berbagai bias atau kesalahan dan penyebab-penyebabnya harus dijelaskan. Kedua, peranan penilaian prestasi kerja dalam keputusan-keputusan karyawan hendaknya diuraikan dengan menekankan pentingnya obyektifitas dan sikap tidak memihak. Ketiga, Para penilai diberi kesempatan untuk menerapkan ukuran-ukuran prestasi kerja sebagai bagian latihan mereka.

Di samping pemberian latihan, para penilai harus memperoleh umpan balik tentang penilaian mereka diwaktu yang lalu. Umpan balik ini memungkinkan para penilai memperbaiki perilaku penilai di kemudian hari.

Departemen personalia juga dapat mengurangi distorsi melalui pemilihan teknik-teknik penilaian prestasi kerja secara hati-hati. Untuk mempermudah pembahasan, teknik-teknik ini dikelompokkan menjadi metode-metode yang berorientasi pada prestasi dimasa yang lalu dan yang berorientasi dimasa yang akan datang.

### 2.5.2. Metode-metode Penelitian Berorientasi Masa Lalu

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja karyawan di waktu lalu. Hampir semua teknik-teknik tersebut merupakan suatu upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan-pendekatan lain. Tidak ada satupun teknik yang sempurna, masing-masing mempunyai kebaikan dan kelemahan.

Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan, sampai derajat tertentu, dapat diukur. Kelemahannya adalah bahwa prestasi kerja dimasa lalu tidak dapat diubah. Tetapi dengan mengevaluasi mengenai upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada kebaikan-kebaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian tersebut mencakup antara lain :

1. Rating scale.
2. Checklist.
3. Metode peristiwa kritis.
4. Field review method.
5. Tes dan observasi prestasi kerja.
6. Metode evaluasi kelompok.

#### ad.1. Rating scale

Barangkali bentuk penilaian prestasi kerja yang tertua paling banyak digunakan adalah rating scale. Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai

terhadap prestasi kerja karyawan dalam skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Bagaimanapun juga, metode rating scale mempunyai banyak kelemahan. Kelemahan pertama adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja.

#### **ad.2. Checklist**

Metode penilaian checklist dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggi menilai kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Metode checklist ini memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai. Meskipun metode ini praktis dan terstandarisasi, penggunaan kalimat-kalimat yang umum mengurangi keterkaitannya dengan pekerjaan.

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

#### **ad.3. Metode Peristiwa Krisis**

Metode peristiwa krisis merupakan metode penilaian yang berdasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.

Metode peristiwa krisis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir. Kelemahannya adalah bahwa para atasan sering tidak mencatat peristiwa-peristiwa kritis dan bersifat subyektif.

#### **ad.4. Metode Peninjauan Lapangan**

Agar tercapainya penilaian yang lebih terstandarisasi, bahwa banyak perusahaan menggunakan metode peninjauan lapangan. Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penilai mereka.

#### **ad.5. Tes dan Observasi Tenaga Kerja**

Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes keterampilan kerja. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

#### **ad.6. Metode Evaluasi Kelompok**

Ada beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Metode penelitian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek.

### 2.5.3. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Penggunaan pendekatan-pendekatan yang berorientasi masa lalu dapat diibaratkan seperti mengendarai mobil dengan melihat melalui kaca spion, kita hanya mengetahui dimana kita berada, bukan kemana kita akan pergi. Penilaian-penilaian yang berorientasi masa depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensial karyawan atau penerapan sarana-sarana prestasi kerja di masa mendatang. Teknik-teknik yang bisa digunakan adalah:

1. Penilaian diri. Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.
2. Penilaian psikologi. Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologi biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang.
3. Pendekatan Management by Objectives (MBO), Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersamaan menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-

an-sasaran pelaksanaan kerja kerja di waktu yang akan datang.

4. Teknik pusat penilaian. Untuk membantu identifikasi talenta manajemen di waktu yang akan datang, banyak perusahaan besar mempunyai pusat-pusat penilaian. Assessment centers adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandardisasikan mana tergantung pada berbagai type penilaian.

Untuk dapat memahami tentang pengertian motivasi maka terlebih dahulu perlu diketahui tentang istilah-istilah motivasi itu sendiri, istilah motivasi berasal dari bahasa latin "Movere" yang berarti berpindah. Jadi motivasi adalah suatu proses memberi dorongan atau segala daya yang dapat menggerakkan seseorang atau diri sendiri untuk berbuat sesuatu dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan. Motivasi dapat dikatakan sebagai alat untuk menghubungkan harapan dan tujuan.

Untuk membahas motivasi lebih lanjut, maka perlu ditinjau lebih dahulu defenisi motivasi dari beberapa motivasi dari beberapa ahli antara lain :

- Roger Bellow dalam bukunya *Psychology of Personal in Bussines and industri*, (1969:53) sebagai berikut:

"Motivation is the proces of getting people to do things to be have in certain patern"

- M.Manullang dalam bukunya Manajemen Personalialia, (1976:146-147) sebagai berikut:

"Motivasi adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak"

Bertitik tolak dari defenisi di atas jelas bahwa motivasi adalah suatu proses pendorong yang dilakukan untuk bertindak dan berperilaku dalam suatu keadaan dan kondisi tertentu, sesuai dengan prestasi yang dimiliki.

## **2.6. Sistem Pemberian Balas Jasa**

Pemberian balas jasa kepada karyawan harus dipertimbangkan dalam beberapa hal antara lain adanya dana yang tersedia dalam perusahaan dan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Oleh karena itu karyawan mempunyai fungsi rangkap yaitu fungsi obyektif dan fungsi subyektif yang memenuhi kedua kepentingan seperti yang dikemukakan di atas.

Pemberian balas jasa kepada karyawan harus dapat menimbulkan kepuasan dalam dirinya agar dapat bekerja dengan baik. Dalam hal ini pihak perusahaan perlu memperhatikan nilai masing-masing para pekerja agar perbedaan struktur dalam gaji dapat menimbulkan perasaan-perasaan yang adil sehingga memberikan kepuasan pada karyawannya.

Setiap perusahaan hendaknya mempunyai pedoman dalam menetapkan balas jasa secara tepat dan wajar terhadap karyawan sesuai dengan pekerjaannya.

Beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam pemberian balas jasa yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito dalam bukunya Manajemen Personalia, (1982:150-159) sebagai berikut:

- Kompensasi harus memenuhi kebutuhan minimum
- Kompensasi harus memikat
- Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja
- Kompensasi harus adil
- Kompensasi tidak boleh bersifat statis
- Komposisi dari kompensasi yang diberikan diperhatikan

ad.1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal salah satu tujuan seseorang menjadi karyawan adalah karena adanya kompensasi. Karena dengan adanya kompensasi yang diterimanya, karyawan akan berkeinginan akan memenuhinya secara maksimal. Misalnya kebutuhan akan makan, minum, pakaian dan perumahan. Oleh karena itu maka setiap perusahaan dapat menetapkan balas jasa kepada karyawannya harus diusahakan sedemikian rupa sehingga balas jasa terendah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan minimum.

ad.2. Kompensasi harus mengikat.

Besarnya kompensasi yang diberikan setiap karyawan oleh perusahaan harus dapat mengikat mereka. Hal ini sangat penting sebab bila balas jasa yang diberikan kepada karyawan terlalu kecil dibandingkan dengan perusahaan lain, maka bila ada kesempatan hal ini bisa menimbulkan kecenderungan bagi mereka untuk pindah ke perusahaan lain. Hal ini harus diperhatikan terutama bagi golongan yang mempunyai peranan penting, sebab mereka pada umumnya telah diberikan latihan dan biaya yang cukup besar, selain itu keluarnya sebagian pekerja akan dapat menyebabkan kemacetan kegiatan perusahaan.

ad.3. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.

Kompensasi yang dianggap mampu mengikat setiap pekerja agar tidak meninggalkan pekerjaannya, sebab belum tentu kompensasi yang diberikan dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja. Hal ini terutama disebabkan oleh upah yang diberikan pada tingkat tersebut belum dapat menunjang kehidupan yang layak pada umumnya dan akibatnya karyawan tersebut masih mencari pekerjaan lain diluar demi untuk menutupi kekurangannya. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap moral dan kedisiplinan kerja bahkan menurunkan semangat dan kegairahan kerja.

Untuk itu dalam mengatasi hal ini, maka jumlah kompensasi perlu dinaikkan untuk merangsang semangat dan kegairahan kerja karyawan disamping itu dapat mempererat unsur pengikatan bagi karyawan. Tetapi perlu diingat bahwa penambahan kompensasi tersebut prosentasenya harus lebih kecil dari pada prosentase keuntungan.

ad.4. Kompensasi yang tepat bukan hanya melihat segi jumlah tetapi didalamnya harus mengandung nilai keadilan. Artinya bahwa seorang pekerja dalam menerima kompensasi perlu dipertimbangkan dari segi hak dan kewajibannya. Maka perusahaan harus meng-kategorikan jenis-jenis tugas dalam beberapa bagian yang menurut penilaian perlu diberikan kompensasi yang sama berdasarkan pertimbangan sebagai berikut :

- Berat ringannya pekerjaan
- Sulit mudahnya pekerjaan
- Besar kecilnya resiko pekerjaan
- Perlu tidaknya keterampilan

ad.5. Kompensasi tidak boleh statis

Oleh karena kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang yang nilai riilnya tidak tetap, sehingga pemberian kompensasi tersebut harus senantiasa sesuai dengan nilai uang pada kondisi tertentu. Perubahan kompensasi dipengaruhi oleh beberapa

faktor yang sering juga berubah-ubah yakni antara lain :

- Perubahan tingkat upah penduduk
- Perubahan undang-undang tentang besarnya tingkat upah
- Tingkat upah dari perusahaan lain.

ad.6. Kompensasi yang diberikan harus diperhatikan komposisinya.

Tidak semua balas jasa yang diberikan perusahaan dalam bentuk uang, tetapi semuanya dapat dinilai dengan uang, oleh sebab itu balas jasa secara keseluruhan yang diberikan perusahaan harus diperhatikan komposisinya, berapa sebaiknya diberikan dalam bentuk uang dan berapa yang diberikan dalam bentuk non finansial.

Selain faktor-faktor yang telah diuraikan di atas maka penulis akan mengangkat faktor-faktor lain yang mempengaruhi tingkat upah seperti yang dikemukakan oleh H.Ranupandojo dalam bukunya Manajemen Personalia, (1982:130-131) sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan tenaga kerja.
2. Organisasi buruh
3. Kemampuan untuk membayar
4. Biaya hidup
5. Pemerintah

ad.1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja.

Meskipun hukum ekonomi tidak dapat ditetapkan secara mutlak dalam masalah tenaga kerja, namun tidak dapat dipungkiri bahwa hukum penawaran dan permintaan tenaga kerja tetap berpengaruh, untuk keperluan keterampilan bagi pekerjaan yang dibutuhkan dan jumlah tenaga kerja yang langka maka upah akan cenderung tinggi, sedangkan untuk jabatan-jabatan yang mempunyai penawaran yang melimpah, maka upah akan cenderung rendah.

ad.2. Organisasi Buruh

Penentuan pembentukan upah dipengaruhi oleh keberadaan dari organisasi-organisasi buruh. Bila serikat buruh kuat berarti posisi karyawan juga kuat, dan cenderung untuk menaikkan tingkat upah demikian juga sebaliknya.

ad.3. Kemampuan untuk membayar

Meskipun serikat buruh dapat menuntut upah yang tinggi namun realisasi pemberian upah tersebut tergantung pada kemampuan untuk membayar dari perusahaan. Pada perusahaan upah akan mengakibatkan naiknya biaya produksi, bahkan dapat merugikan perusahaan, sehingga jelas perusahaanya tidak akan mampu memenuhi kebutuhan karyawannya.

#### ad.4. Produktifitas

Karena upah adalah imbalan yang diberikan atas prestasi kerja, sehingga seharusnya semakin tinggi prestasi kerja semakin besar upah yang diterima. Prestasi ini hanya bisa dinyatakan sebagai produktifitas, namun yang menjadi masalah adalah belum adanya kesempatan untuk menghitung produktifitas.

#### ad.5. Pemerintah

Pemerintah dengan segala peraturannya juga mempengaruhi tinggi rendahnya tingkat upah. Peraturan tentang tingkat upah minimum merupakan batas bawah yang akan dibayarkan kepada tenaga kerja.

### 2.7. Sistem-Sistem Upah Kerja

Upah kerja adalah suatu bentuk pemberian kompensasi yang bersifat finansial dan ini merupakan hal yang paling utama dalam bentuk kompensasi yang ada bagi karyawan. Sebab upah dan gaji tersebut bagi setiap karyawan yang menerimanya merupakan faktor atau fungsi sebagai jaminan kelangsungan hidupnya. Sedangkan bagi perusahaan, upah atau gaji yang teratur dan layak diberikan kepada karyawan, berfungsi pula sebagai jaminan kelangsungan produksinya dalam perusahaan. Sebab adanya produksi karena adanya sumber daya manusia yang dapat menangani proses produksi tersebut. Disinilah terlihat bahwa betapa pentingnya penentuan upah/gaji yang akan diberikan sehingga

karyawan akan dapat merasa puas, dan perusahaanpun tidak mengalami kerugian.

Ada beberapa cara pertimbangan dasar penyusunan upah/gaji. Menurut Maier yang dikutip oleh John Suprihanto dalam bukunya Manajemen Personalia, (1983:59) terdapat empat sistem pokok pengupahan yaitu :

1. Upah menurut prestasi kerja
2. Upah menurut lamanya bekerja
3. Upah menurut senioritas
4. Upah menurut kebutuhan.

ad.1. Upah menurut prestasi kerja

Pengupahan dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya upah dan prestasi kerja yang mereka telah tunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan, berarti bahwa besarnya upah tergantung banyak sedikitnya hasil yang dicapai karyawan. Memang dapat dikatakan bahwa cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerja, disamping itu juga sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan kemampuan tinggi. Sebaliknya tidak favorable bagi.

ad.2. Upah menurut lamanya kerja

Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan bekerja atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara memperhitungkannya menggunakan perjam, perhari, perminggu ataupun perbulan umumnya cara ini diterapkan apabila ada kesulitan dalam penetapan berdasarkan prestasi kerja.

Kelemahan sistem ini yaitu antara lain : Mengakibatkan mengendornya semangat kerja karyawan yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata, tiak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawan, membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja, kurang mengakui adanya setiap prestasi kerja karyawan.

Disamping kelemahan tersebut di atas, dapat pula dikemukakan kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut : dapat mencegah hal-hal yang kurang sehat, menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik, tidak memandang rendahnya karyawan yang sudah lanjut usia.

### ad.3. Upah menurut senioritas

Cara pengupahan ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang baru masuk pada organisasi dimana mereka bekerja. Semakin seorang karyawan senior bekerja semakin tenang dan mantap bekerja dalam organisasi atau perusahaan.

Cara ini menunjukkan bahwa upah pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan adalah wajar, apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan minimum), tidak berlebihan, namun tidak berkekurangan. Hal ini

memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan.

Dari uraian di atas, menjadi jelas bahwa sistem yang akan digunakan tidak dapat diambil begitu saja tanpa mempertimbangkan faktor-faktor lain yang ada hubungannya dengan hal tersebut. Prinsip-prinsip dasar pengupahan harus sesuai dengan ketentuan dan harus adil. Tingkat upah harus adapt memenuhi kebutuhan minimum para karyawan disamping itu tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan suatu keyakinan yang telah melembaga yaitu, bahwa setiap anggota karyawan yang berhak memperoleh pekerjaan yang selaras, dengan kecakapannya memungkinkan untuk penghidupan yang layak sekalipun status sosialnya rendah, akan memiliki kepribadian serta harga diri, wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum), hal ini masih memungkinkan setiap karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan/organisasi yang bersangkutan.

### **III. METODOLOGI**

#### **3.1. Daerah Penelitian**

Adapun daerah penelitian tempat penulis memperoleh data untuk penulisan skripsi ini adalah pada CV. Karya Unggul Nusantara di Jl. Langgau 7 No 14 Kecamatan Bontoala Kotamadya Ujung Pandang.

#### **3.2. Jenis dan Sumber Data**

Jenis dan sumber data yang penulis gunakan adalah :

1. Data Primer, adalah data yang bersumber dari perusahaan "CV. Karya Unggul Nusantara" di Ujung Pandang yang diperoleh dengan cara melakukan pengamatan dan wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan.
2. Data Sekunder, adalah data yang bersumber dari luar perusahaan yang diperoleh melalui bacaan-bacaan atau literatur-literatur yang erat hubungannya dengan pokok masalah di dalam skripsi ini.

#### **3.3. Metode Pengumpulan Data**

Adapun metode yang penulis gunakan dalam memperoleh data adalah metode observasi, yaitu penulis langsung mengadakan peninjauan di perusahaan CV. Karya Unggul Nusantara di Ujung Pandang

### 3.4. Metode Analisis

Adapun metode analisis yang penulis akan gunakan dalam penulisan skripsi ini, adalah metode Komparatif yakni membandingkan antara tingkat keuntungan yang dicapai oleh perusahaan dari tahun ke tahun. Kemudian metode analisis regresi sederhana dengan formulasi

$$Y = a + bX$$

dimana :

Y = Tingkat penjualan (rupiah)  
dalam suatu periode

X = Tingkat upah pada suatu periode

sedangkan a & b adalah parameter yang akan dihitung

Untuk mengetahui hubungan antara kedua variabel di atas maka digunakan formulasi analisis korelasi yaitu :

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

dimana :

r = tingkat korelasi

n = jumlah periode (tahun) yang diteliti

### 3.5. Konsep Operasional

Balasan jasa adalah seluruh paket gaji dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh setiap karyawan sebagai hasil kerja mereka pada perusahaan.

Prestasi kerja adalah proses dimana karyawan melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan kemampuan dan bakat atau keahliannya yang dimilikinya.

Metode Komparatif tersebut di atas adalah perbandingan antara tingkat keuntungan suatu perusahaan (objek penelitian) dengan perusahaan lain yang sejenis.

Sistem pemberian balas jasa secara senioritas yakni suatu sistem pemberian balas jasa yang diterapkan oleh seorang manajer terhadap karyawannya dengan lebih memperhatikan lamanya bekerja di perusahaan bersangkutan.

Sistem pemberian balas jasa berdasarkan prestasi kerja yakni pemberian balas jasa yang dilakukan oleh seorang manajer kepada karyawannya dengan lebih memperhatikan aspek prestasi yang dicapai oleh karyawan yang bersangkutan.

## BAB IV

### HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Analisa Kebijaksanaan Manajer Dalam Pemberian Balas Jasa

Sebagaimana diketahui bahwa orang bersedia melakukan suatu pekerjaan jika mereka mendapatkan imbalan jasa dari hasil usaha mereka. Manusia bila ada motivasi tertentu sehingga dapat mendorong orang lain untuk lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

Keberhasilan seorang pimpinan perusahaan dalam usaha mencapai tujuan adalah berkat adanya dukungan yang baik dari bawahan. Hal ini akan terlaksana dengan baik apabila mereka aman dan tenteram karena adanya perhatian besar dari pimpinan perusahaan. Untuk mencapai hal ini dalam hal penetapan kebijaksanaan pemberian balas jasa haruslah menormakan suatu kewajiban dan kewajaran dalam arti segala kebutuhan yang dapat menunjang kelangsungan hidupnya dapat terpenuhi.

Demikian pula hanya dengan "CV. Karya Unggul Nusantara" dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan dan karyawan, maka telah ditempuh suatu kebijaksanaan penetapan sistem pemberian balas jasa yang berdasarkan senioritas dan prestasi kerja para karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk mendorong para pekerja/karyawan agar dapat bekerja

dengan penuh semangat sehingga dengan demikian setiap karyawan mempunyai kesempatan untuk meraih prestasi.

Selanjutnya maksud dari pada manajer perusahaan CV. Karya Unggul Nusantara untuk menerapkan kebijaksanaan pemberian upah berdasarkan senioritas adalah supaya karyawan yang lebih lama bekerja dibanding dengan karyawan baru yang mempunyai semangat yang tinggi karena mereka merasa diperhatikan sehingga dengan demikian dapat meningkatkan produktifitas karyawan senior tersebut.

Kemudian untuk karyawan yang berprestasi dimaksudkan agar para karyawan yang memiliki prestasi khususnya dalam melaksanakan tugasnya diperusahaan ini dapat lebih meningkatkan prestasinya dan dengan demikian dapat meningkatkan keuntungan pada perusahaan.

Pada CV. Karya Unggul Nusantara karyawan digolongkan ke dalam tiga bagian atas dasar kebijaksanaan pemberian balas jasa yakni :

1. Karyawan tetap.
2. Karyawan harian lepas.
3. Pekerja harian lepas

ad. 1. Karyawan tetap

Karyawan tetap adalah mereka yang dipekerjakan pada perusahaan dan telah mengalami masa percobaan selama tiga bulan serta dinyatakan oleh perusahaan telah memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan oleh pimpi-

nan perusahaan dan ditempatkan pada golongan atau jabatan tertentu, dimana mereka digaji sebagaimana ditetapkan perusahaan dan surat keputusan pengangkatan.

Pembayaran gaji untuk karyawan tetap disini dilakukan setiap tanggal satu bulan berikutnya setelah mereka melakukan pekerjaan selama satu bulan penuh, perhitungan upah bulanan ini tidak termasuk lembur.

Jumlah karyawan tetap yang dipekerjakan pada perusahaan "CV. Karya Unggul Nusantara" berjumlah enam orang yang mempunyai tingkat pendidikan yang berbeda-beda.

Untuk lebih jelasnya berikut akan diperlihatkan daftar gaji karyawan tetap pada tabel 2.

TABEL II  
DAFTAR GAJI KARYAWAN TETAP PERBULAN  
(DALAM RIBUAN RUPPIAH)

JABATAN	PENDIDIKAN	MASA KERJA (TAMUN)	GAJI PERBULAN				
			1992	1993	1994	1995	1996
1. KEPALA BAGIAN PRODUKSI	SARJANA MUDA	8	150.0	165.0	180.0	200.0	210.0
2. KEPAL BAGIAN PEMBELIAN DAN PENJUALAN	SARJANA MUDA	5	130.0	145.0	160.0	170.0	180.0
3. SEKSI PEMBELIAN	SMA	2	-	-	-	125.0	134.0
4. SEKSI PENJUALAN	SMA	4	-	110.0	120.0	125.0	135.0
5. KEPALA BAGIAN ADMINIS- TRASI DAN KEUANGAN	SARJANA MUDA	5	130.0	145.0	160.0	170.0	180.0
6. SEKSI ADMINISTRASI UNUM	SMA	5	95.0	110.0	120.0	125.0	135.0

Sumber Data: CV. Karya Unggul Nusantara

Dengan melihat tabel II dapat diambil kesimpulan bahwa besar kecilnya tingkat upah karyawan selalu mendapat perhatian dari pimpinan perusahaan hal ini dapat dilihat dengan peningkatan gaji karyawan setiap tahunnya. Melihat keadaan seperti ini dapat diperoleh implikasi terhadap motivasi kerja yang bersifat positif dari karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja.

Pada tabel II penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa semakin besar tugas dan tanggungjawab karyawan, maka semakin besar pula gaji yang mereka terima. Kemudian dengan berdasarkan pada tabel II di atas dapat disimpulkan juga bahwa masa kerja seorang karyawan turut mempengaruhi besarnya gaji/upah yang mereka terima, hal ini berarti perhatian pimpinan perusahaan terhadap karyawan cukup besar.

Dari hasil pengamatan penulis dan informasi dari pimpinan perusahaan bahwa perusahaan telah menerapkan sistem penilaian menurut prestasi kerja, dimana pimpinan perusahaan akan memberikan tambahan gaji pada karyawan tetap yang mempunyai prestasi yang baik, dengan demikian karyawan tetap merasa puas dengan perhatian pimpinan perusahaan tersebut, sehingga aktifitas kerja berjalan dengan baik yang berarti pula prestasi kerja dapat ditingkatkan. Hal ini membuktikan bahwa perusahaan sudah menerapkan sistem balas jasa dengan baik, dimana hal

inilah salah satu faktor yang sangat menentukan motivasi dari setiap karyawan untuk dapat bekerja sesuai dengan kemampuannya.

Seperti yang telah diuraikan di atas bahwa sistem pemberian gaji/upah terhadap karyawan adalah berdasarkan lamanya seorang karyawan bekerja dalam suatu perusahaan. Hal ini dapat dilihat pada tabel II dimana kepala bagian produksi dengan masa kerja 8 tahun menerima gaji lebih tinggi dari pada kepala bagian pembelian dan penjualan dengan masa kerja lima tahun dengan latar pendidikan yang sama yaitu sarjana muda.

Hal ini tentu tidak akan menimbulkan perasaan tidak adil sehingga aktifitas kerja karyawan dapat berjalan sebagaimana mestinya sesuai dengan keahlian masing-masing karyawan. Sehingga kecil kemungkinan bagi setiap karyawan untuk mencari tambahan pendapatan di luar, dengan demikian perhatian kerja dapat tertuju sepenuhnya pada aktifitas perusahaan.

Jika ditinjau dari segi expectancy teori atau teori penghargaan, maka hal ini dapat memberikan peluang terhadap karyawan terutama bagi mereka yang mempunyai potensi yang besar untuk dapat mengembangkan prestasinya, dimana dengan prestasi yang tinggi akan mendapatkan kenaikan gaji dari perusahaan.

Selain gaji bulanan seperti yang diuraikan di atas, perusahaan juga memberikan tunjangan-tunjangan, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan khusus, tunjangan masa kerja serta lain-lainnya yang sifatnya insidental arti hanya diberikan pada waktu-waktu tertentu saja. Hal ini dapat berpengaruh positif kepada karyawan.

Bila ditinjau dari segi kebijaksanaan pimpinan perusahaan, maka tunjangan-tunjangan itu merupakan pen-  
dorong bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka sehingga dengan sendirinya tujuan yang diharapkan perusahaan tercapai.

#### ad. 2. Karyawan Harian Tetap

Karyawan harian tetap adalah mereka yang dipekerjakan pada perusahaan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu dengan menerima upah tertentu dan dibayar menurut bulanan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya. Perbedaannya dengan karyawan tetap, karyawan harian tetap selama bekerja tidak diberikan waktu untuk cuti serta gaji mereka diperhitungkan menurut jumlah kehadirannya, gaji mereka dibayarkan setiap tanggal satu bulan berikutnya setelah melakukan pekerjaan pada bulan terdahulu.

Golongan pekerja seperti ini terdapat pada bagian pabrik, mereka langsung terlibat dalam proses produksi. Sudah menjadi perjanjian tidak tertulis antara pemerintah

dan perusahaan sejak awal berdirinya bahwa tenaga kerja tak langsung terlibat dalam proses produksi kebanyakan berasal dari sekitar pabrik yang pada umumnya mereka tergolong dari karyawan harian tetap berijazah SD tapi kebanyakan dari mereka tidak menyelesaikan sekolahnya dibangku SD.

Jumlah karyawan harian tetap yang dipekerjakan pada perusahaan pakaian jadi pada CV. Karya Unggul Nusantara berjumlah 20 orang yang kesemuanya hanya mempunyai tingkat pendidikan yang rendah. Upah yang diterima oleh karyawan harian tetap rata-rata Rp. 3.000,- per hari, sehingga dalam satu bulan mereka dapat menerima upah sebesar Rp. 81.000,-.

Menurut pengamatan penulis, sistem pengupahan tersebut sudah dapat memberikan motivasi kepada setiap karyawan karena disamping upah/gaji yang mereka terima sebagai hasil kerja mereka, pimpinan perusahaan juga memberikan kebijaksanaan pengupahan terhadap karyawan yang dapat bekerja di atas rata-rata atau standar yang diberikan perusahaan, sehingga ada motivasi dari para karyawan untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Apabila hal ini tidak dilakukan oleh perusahaan, maka kemungkinan besar karyawan akan bekerja dengan tidak sungguh-sungguh, sebab prinsip mereka yang penting mereka

sudah melakukan tugasnya, walaupun cara kerja mereka tidak dilakukan dengan sungguh-sungguh.

Bila dilihat dari jumlah upah yang diberikan kepada karyawan harian tetap oleh "CV. Karya Unggul Nusantara", maka dapat dikatakan bahwa, hal ini akan membawa pengaruh positif bagi karyawan untuk mencurahkan perhatiannya pada pekerjaan mereka. Dan bila dilihat dari equaty teori jika dibandingkan dengan upah/gaji yang diberikan oleh perusahaan lain, maka kecil kemungkinan untuk pindah pada perusahaan lain.

Untuk lebih jelasnya berikut ini akan diperlihatkan daftar upah karyawan harian tetap dalam tabel berikut.:

TABEL III  
DAFTAR UPAH KARYAWAN HARIAN TETAP  
PADA CV. KARYA UNGGUL NUSANTARA  
(1992 - 1996)

Jenis	1992	1993	1994	1995	1996
Karyawan	p e r h a r i				
Karyawan Harian					
Tetap	2750	3000	3500	3750	3850

Sumber Data : Perusahaan CV. Karya Unggul Nusantara

Tabel di atas menunjukkan tingkat upah yang diberlakukan pada CV. Karya Unggul Nusantara yang mengalami perkembangan setiap tahun dimana tingkat upah yang diterapkan oleh perusahaan sudah jauh berada di atas upah minimum.

Seperti halnya dengan karyawan tetap, maka harian tetap juga memperoleh tunjangan-tunjangan serta pembagian laba perusahaan, hal ini dimaksudkan oleh pimpinan perusahaan agar mereka dapat bekerja lebih baik tanpa berusaha mencari pekerjaan di luar jam kerja.

### ad. 3. Pekerja Harian Lepas

Yang dimaksud dengan pekerja harian lepas adalah mereka yang dipekerjakan pada perusahaan untuk masa tertentu dan mendapatkan upah harian, kedua belah pihak antara buruh dan perusahaan tidak terikat oleh suatu bentuk perjanjian formil, dan upah mereka tergantung pada jumlah kehadirannya.

Menurut data yang diperoleh dari pimpinan perusahaan maka upah yang diterima oleh pekerja harian lepas rata-rata berjumlah Rp. 2.250,- per hari untuk tahun 1992 yang diberikan secara merata kepada setiap karyawan, untuk lebih jelasnya perkembangan upah pekerja harian lepas ditunjukkan pada tabel IV sebagai berikut :

TABEL IV  
 PERKEMBANGAN TINGKAT UPAH PEKERJA  
 HARIAN LEPAS TAHUN 1992 - 1996

Tahun	Upah Perhari (Rp)
1992	2.250,-
1993	2.500,-
1994	2.750,-
1995	3.000,-
1996	3.250,-

Sumber Data : CV. Karya Unggul Nusantara

Dari tabel IV di atas menunjukkan setiap tahunnya upah/gaji yang diberikan perusahaan kepada karyawan harian lepas, juga mengalami peningkatan. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk menjaga adanya kemungkinan bagi karyawan untuk pindah pada perusahaan lain, sebab perusahaan lainpun juga memberikan kenaikan upah bagi karyawannya setiap tahun, sehingga bila hal ini dilihat dari segi equity maka karyawan sudah merasakan adanya keadilan yang diberlakukan oleh perusahaan terhadap pekerja harian lepas apabila dibandingkan dengan perusahaan sejenisnya. Dan yang paling utama adalah standar upah minimum pada para pekerja harian lepas sudah dapat terpenuhi, untuk lebih jelasnya akan ditunjukkan pada tabel V tentang daftar upah minimum pekerja harian lepas :

TABEL V  
 DAFTAR UPAH MINIMUM PEKERJA HARIAN LEPAS  
 PADA CV. "KARYA UNGGUL NUSANTARA"  
 DI UJUNG PANDANG (1992 - 1996)

Jenis	1992	1993	1994	1995	1996
Karyawan	p e r h a r i (Rp)				
Pekerja Harian Lepas	1650	1800	2000	2250	2250

Sumber Data : Kantor Wilayah Direktorat Jendral Hubungan kerja dan Perlindungan Tenaga Kerja di Sulawesi Selatan.

Jadi jelas bahwa pada tabel V menunjukkan jumlah upah yang diterima dari "CV. Karya Unggul Nusantara" sudah berada di atas standar minimum. Selanjutnya berdasarkan tabel IV di atas penulis juga dapat mengambil kesimpulan bahwa, apabila hal itu dilihat dari segi expectancy teori, memang sistem pengupahan terhadap harian lepas belum mampu mendorong untuk meningkatkan prestasi kerjanya, karena pada dasarnya status mereka tidak disamakan dengan karyawan lainnya, dimana karyawan harian lepas tidak diberikan tunjangan-tunjangan seperti halnya karyawan tetap dan karyawan harian lepas. Hal ini bisa menurunkan semangat dan kegairahan kerja bagi peker-

ja harian lepas. Tetapi kalau ditinjau dari segi teori motivasi maka, upah yang diberikan oleh perusahaan terhadap pekerja harian lepas mampu meningkatkan produksi setiap tahunnya. Hal ini disebabkan karena upah/gaji yang diberikan oleh perusahaan lain yang sejenisnya. Berikut ini akan ditunjukkan kedalam tabel VI tentang perkembangan penjualan pada "CV. Karya Unggul Nusantara".

TABEL VI  
PERKEMBANGAN PENJUALAN PADA "CV. KARYA  
UNGGUL NUSANTARA

Tahun	Jumlah Penjualan
1992	88.425.750
1993	90.213.475
1994	97.234.875
1995	108.630.700
1996	127.623.500

Sumber Data : "CV. Karya Unggul Nusantara" di Ujung Pandang

Tabel tersebut di atas menunjukkan bahwa jumlah penjualan, demikian pula halnya dengan pekerja atau karyawan yang lebih lama bekerja di perusahaan ini, juga telah memiliki semangat kerja yang tinggi dalam melaksanakan tugasnya. Hal ini disebabkan oleh karena pimpinan

perusahaan sangat memperhatikan mereka yang sudah senior tersebut.

Selanjutnya dengan demikian maka baik pekerjanya yang sudah senior maupun pekerjanya yang yunior tetapi memiliki prestasi kerja yang baik, telah melakukan tugasnya dengan semangat yang tinggi sehingga produksi dan keuntungan perusahaan terus mengalami peningkatan.

Seperti penulis telah kemukakan pada tabel VI di atas, bahwa perkembangan penjualan dari tahun 1992 sampai tahun 1996 terus mengalami peningkatan.

Untuk dalam tahun 1992 jumlah penjualan mencapai Rp.88.425.750,-, sedangkan tahun 1993 telah menjadi Rp.90.213.475,- atau naik sekitar 2,02 %. Selanjutnya untuk tahun 1994 jumlah penjualan meningkat lagi menjadi Rp.90.234.875 atau naik sekitar 7,78 % dari tahun sebelumnya.

Kemudian tahun 1994 jumlah penjualan meningkat lagi menjadi Rp.108.630.700,- atau naik sekitar 1,71 % dari tahun sebelumnya yakni tahun 1993 selanjutnya pada tahun 1996 jumlah penjualan terus meningkat dan tahun tersebut telah mencapai Rp.127.623.500,- atau naik sekitar 7,48 % dari tahun sebelumnya yakni tahun 1995.

Dari keseluruhan data-data tersebut di atas, maka dapat dilihat dengan jelas bahwa keuntungan perusahaan ini terus mengalami peningkatan.

Hal ini disebabkan oleh kebijaksanaan manajer dalam

meningkatkan gairah para karyawan/pekerjanya melalui sistem pemberian balas jasa yang didasarkan atas senioritas dan prestasi kerja.

Kemudian pimpinan perusahaan CV. Karya Unggul Nusantara ini sangat memperhatikan kesejahteraan para karyawannya baik karyawan yang bersifat tetap maupun yang sifatnya harian. Seperti kalau ada di antara mereka yang sakit, maka pimpinan perusahaan telah memberikan fasilitas melalui pemberian berupa biaya untuk ongkos rumah sakit dan sebagainya.

Sistem pemberian upah/gaji kepada pekerja harian lepas semuanya ditentukan oleh kebijaksanaan pimpinan dengan mempertimbangkan kebutuhan minimal dan keadaan keuangan di dalam perusahaan, dengan jumlah upah/gaji yang diterima oleh pekerja harian lepas adalah sebesar Rp.2.500,- untuk 1992. Jumlah upah ini merupakan salah satu pendorong terhadap pekerja harian lepas untuk terus meningkatkan prestasinya, karena selain jumlah upah/gaji yang mereka terima dapat bersaing dengan perusahaan yang sejenis.

Selanjutnya dari hasil pengamatan penulis terhadap pekerja harian lepas, ternyata sistem pemberian upah/gaji kepada pekerja harian lepas, pimpinan perusahaan tidak menggunakan memberikan upah menurut senioritas dan prestasi kerja. Hal ini dapat menimbulkan semangat dan ke-

gairahan kerja menurun, karena mereka beranggapan bahwa, dengan hadirnya mereka sesuai dengan jam kerja, sudah dapat memperoleh upah/gaji yang ditetapkan oleh perusahaan, apabila kepada karyawan yang sudah lama bekerja di dalam perusahaan, sebagai contoh : Pekerja A dengan masa kerja lima tahun dengan upah/gaji sebesar Rp.2.500,-, kemudian pada suatu waktu membutuhkan tenaga harian lepas, maka upah yang diberikan kepada pekerja baru ini sama besarnya dengan upah/gaji yang diterima oleh pekerja harian lepas yang sudah lama bekerja tadi.

Apabila hal ini dilihat dari teori equity, maka pekerja yang sudah lama bekerja mereka akan ketidakadilan yang diberikan oleh pimpinan perusahaan.

#### 4.2. Analisis Regresi Linier Sederhana Pada Pengaruh Balas Jasa Finansial Terhadap Prestasi Kerja Karyawan

Untuk mengetahui lebih jauh tentang regresi linier sederhana antara hasil penjualan pada perusahaan CV. Jasa Finansial (total upah), maka berikut ini akan dikemukakan dalam bentuk tabel sebagai berikut :

TABEL VII

Perhitungan Regresi Linier Sederhana Antara Balas Jasa Finansial Dengan Hasil Penjualan Perusahaan

Tahun	Penjualan (Rp) (Y)	Upah (Rp.) (X)	$X^2$	$Y^2$	XY
1992	88.425.750	9.390.000	88.172.100.000.000	7.819.113.263.050.000	830.317.792.500.000
1993	90.213.475	10.955.000	120.012.025.000.000	8.138.471.071.575.000	988.288.618.625.000
1994	97.234.875	14.455.000	208.947.025.000.000	9.454.620.916.265.000	1.405.530.118.120.000
1995	108.630.700	15.650.000	244.922.500.000.000	11.800.628.982.400.000	1.700.070.455.000.000
1996	127.623.500	17.215.000	296.356.225.000.000	16.287.757.752.200.000	2.197.038.552.500.000
	$\Sigma Y=515.128.300$	$\Sigma X=67.665.000$	$\Sigma X^2=958.409.875.000.000$	$\Sigma Y^2=53.500.591.975.490.000$	$\Sigma XY=7.121.245.536.745.000$

Sumber Data : Hasil Pengolahan Data

Dari tabel VII di atas, maka dapat diketahui sebagai berikut :

$$\Sigma Y = 515.128.300,-$$

$$\Sigma X = 67.665.000,-$$

$$\Sigma X^2 = 958.409.875.000.000,-$$

$$\Sigma Y^2 = 53.500.591.490.000,-$$

$$\Sigma XY = 7.121.245.536.745.000,-$$

Dengan data di atas, maka persamaan regresi linier sederhana dapat dihitung sbagai berikut :

$$Y = a + b (X)$$

Untuk menghitung nilai a dan b maka formulasinya sebagai berikut :

$$b = \frac{\Sigma xy}{\Sigma x^2}$$

Dimana :

$$\begin{aligned} \Sigma xy &= \Sigma XY - \frac{\Sigma X \cdot \Sigma Y}{n} \\ &= 7.121.245.536.745.000 - \frac{67.665.000 \times 515.128.300}{5} \\ &= 7.121.245.536.745.000 - \frac{34.856.156.419.500.000}{5} \\ &= 7.121.245.536.745.000 - 6.971.231.283.900.000 \\ &= 450.014.252.843.000 \end{aligned}$$

Sedangkan :

$$\Sigma x^2 = \Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n}$$

$$= 958.409.875.000.000 - \frac{(67.665.000)^2}{5}$$

$$= 958.409.875.000.000 - \frac{915.710.445.000.000}{5}$$

$$= 42.699.430.000.000$$

$$\text{Jadi } b = \frac{450.014.252.845.000}{42.699.430.000.000}$$

$$b = 10,54$$

Sedangkan untuk mencari nilai a, maka dipakai rumus sebagai berikut (X)

$$\text{Jika } Y = \frac{\sum Y}{n}$$

$$= \frac{515.128.300}{5}$$

$$= 103.025.660$$

$$X = \frac{\sum X}{n} = \frac{67.665.000}{5} = 13.533.000$$

$$\text{Maka } a = 103.025.660 - (10,54) = 13.533.000$$

$$a = 103.025.660 - 142.637.820$$

$$a = -39.612.160$$

Dari nilai a dan b tersebut di atas, maka dapatlah diketahui linier sederhana :

$$Y = a + b (X)$$

$$Y = -39.612.160 + 10,54 (x)$$

Arti dari persamaan di atas adalah sebagai berikut :

a = -39.612.160 menunjukkan kerugian tenaga kerja seandainya penjualan pada perusahaan ini tidak ada.

b = 10,54 menunjukkan bahwa jika gaji/upah naik Rp.1.000,- maka penjualan akan meningkat menjadi Rp. 10.540,-

Selanjutnya untuk mengetahui kuat tidaknya hubungan antara balas jasa finansial dengan tingkat penjualan yang diperoleh perusahaan, maka penulis menggunakan analisis korelasi sederhana (r) dengan formulasi sebagai berikut :

$$r = \frac{n \cdot \sum XY - \sum X \cdot \sum Y}{\sqrt{n \cdot \sum X^2 - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n \cdot \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

$$r = \frac{5(7.121.245.536.745.000) - (34.856.156.419.500.000)}{\sqrt{5(958.409.875.000.000) - (67.665.000)^2} \cdot \sqrt{5(53.500.591.975.490.000) - (515.128.300)^2}}$$

$$r = \frac{35.606.227.683.725.000 - 34.856.156.419.500.000}{\sqrt{213.497.150} \cdot \sqrt{214.579.441.745}}$$

$$r = \frac{750.071.264}{8.768.444.278,9}$$

$$r = 0,11$$

Berdasarkan perhitungan di atas, maka diperoleh r = 0,11. Jadi hubungannya antara upah karyawan dengan penjuar-

lan pada perusahaan ini adalah positif, walaupun tingkat keeratannya kecil yakni 0,11. Hal ini berarti naik turunnya penjualan salah satu yang mempengaruhinya adalah masalah upah karyawan pada perusahaan CV. Karya Tunggal Nusantara di Ujung Pandang.



## BAB V

### SIMPULAN DAN SARAN-SARAN

#### 5.1. Simpulan

Berdasarkan analisa pada bab-bab terdahulu, maka penulis dapat menarik simpulan sebagai berikut :

1. Bahwa kebijaksanaan pimpinan pada perusahaan konveksi CV. Karya Unggul Nusantara ini sangat menunjang peningkatan keuntungan yang diperoleh perusahaan dari tahun ke tahun seperti periode tahun 1992-1996.
2. Kebijaksanaan pimpinan perusahaan tersebut adalah termasuk sistem pemberian upah/gaji kepada karyawan tetap yang berdasarkan atas senioritas dan prestasi kerja karyawan yang telah dicapai.
3. Di dalam sistem pemberian upah/gaji untuk pekerja harian lepas, terdapat adanya kelemahan, sebab upah dibayar secara merata, sehingga pekerja harian/lepas hanya terdorong untuk melaksanakan pekerjaannya. Juga akan mengakibatkan pekerja cenderung untuk bekerja santai, karena walaupun mereka dengan baik bekerja upah yang diterima tetap tidak naik. Akibatnya semangat dan keagairahan kerja mereka tidak dapat terdorong untuk lebih baik.
4. Bahwa hubungan antara tingkat pemberian upah dengan tingkat pengabdian pada perusahaan ini mempunyai hubungan

gan yang positif yakni tingkat korelasinya  $r = 0,11$ . Walaupun hubungannya masih kecil namun tingkat upah mempengaruhi tingkat penjualan

## 5.2. Saran-Saran

Berdasarkan simpulan di atas, maka penulis memberikan saran sebagai berikut :

1. Dalam pemberian balas jasa, khususnya mengenai upah/gaji yang diberikan kepada pekerja harian lepas, hendaknya diberikan tambahan gaji kepada pekerja yang mampu bekerja di atas rata-rata atau standar dari perusahaan, sehingga aktivitas dan motivasi serta semangat kerja karyawan dapat lebih ditingkatkan.
2. Agar dapat memotivasi karyawan hendaknya, pemberian balas jasa didasarkan atas prestasi kerja yang dicapai masing-masing karyawan.
3. Hendaknya agar sistem pemberian balas jasa harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan, karena pada dasarnya sistem pemberian balas jasa sangat berpengaruh terhadap prestasi kerja.

Untuk itu masih perlu ditinjau kembali sistem pengupahan/balas jasa yang ditetapkan dalam perusahaan, khususnya pada pekerja harian/lepas.

## DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Flippo Edwin B. 1976, **Principles of Personnel Management**. Third Edition, Mc Graw-Hill, Kogakusha Ltd, Tokyo.
- Handoko, T. Hani. 1986, **Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia**, Cetakan Pertama, Liberty, Yogyakarta.
- Loonst, Harold, and O'Donnell, Cyril. 1959. **Principles of Management**, Second Edition, Mc Graw-Hill, Book Company, New York.
- Manullang, M. 1976. **Manajemen Personalia**, Cetakan Pertama. Medan : Penerbit Ghalia, Jakarta.
- Martoyo, Susilo. 1987. **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Pertama. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Nitisemito Alex S. 1982. **Manajemen Personalia**, Cetakan Ketiga. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Ranupandojo, Hejrahman dan Suad Husnan. 1982. **Manajemen Personalia**. Edisi Revisi. Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Reksohadiprojo, Soekanto, dan T. Hani Handoko, 1983. **Organisasi Perusahaan**. Edisi Pertama. Penerbit Liberty, Yogyakarta.
- Soeprihanto, John. 1983. **Manajemen Personalia**. Cetakan I. Edisi Pertama. Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, Jakarta.
- Terry, George R. 1977. **Principles of Management**, Seventh Edition Home Wood, Richard D. Irwin, Illinois.