



**ANALISA KEBIJAKSANAAN SISTEM KOMPENSASI
TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA
PADA HOTEL QUALITY MAKASSAR**



Oleh :

6-6-2001
Farah Diba
14536
010606 122

FARAH DIBA

No. Stambuk : A211 95 105

**JURUSAN MANAJEMEN FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2001**

**ANALISA KEBIJAKSANAAN SISTEM KOMPENSASI
TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA
PADA HOTEL QUALITY MAKASSAR**

Oleh :


FARAH DIBA

No. Stambuk : A2 11 95 105

*SKRIPSI SARJANA LENGKAP GUNA MEMENUHI SEBAHAGIAN
SYARAT UNTUK MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR*

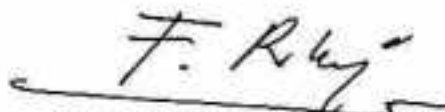
Disetujui Oleh :

Pembimbing I



(Drs. H.M. Sujuti Jahja, SU.)

Pembimbing II



(Fauzi R. Rahim, SE, M.Si.)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan karunia-Nya serta nikmat yang dicurahkan-Nya kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini, walaupun dalam bentuk yang sederhana yang merupakan salah satu syarat untuk mencapai gelar sarjana pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

Penulis menyadari bahwa dengan kemampuan dan pengalaman yang masih sangat terbatas sehingga skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan.

Pada kesempatan ini sewajar-nyalah bila penulis menyampaikan rasa terima kasih yang sebanyak-banyaknya kepada :

1. Bapak Dr. H.Djabir Hamzah, MA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.
2. Bapak Drs. H.Anwar Guricci, DESS. Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.
3. Bapak Drs. H.M. Sujuti Jahja, SU. dan Drs. Fauzi R. Rahim, M.Si selaku pembimbing satu dan pembimbing dua, atas segala bantuannya dalam memberikan pengarahannya dan bimbingan dalam penulisan skripsi ini.
4. Staf dosen yang telah mengamalkan ilmu pengetahuannya pada program pendidikan ilmu-ilmu ekonomi Universitas Hasanuddin.

5. Bapak Pimpinan dan staf karyawan Perusahaan "Hotel Quality" Makassar, atas kesediaannya memberikan data serta informasi yang diperlukan sehubungan dengan penulisan ini.
6. Kedua Orang tua tercinta *Drs. Hakamuddin Jamal* dan *A. Muliaty P.* dan Saudara-saudaraku Soraya, Hendra dan Eka, yang telah memberikan begitu banyak bantuan baik materi maupun moril. Penulis menyadari tanpa bantuan mereka, tidak akan mungkin melalui semua ini.
7. Suamiku tercinta *Dandi Nugraha A. Patabai A.P.*, yang telah memberikan izin dan dukungan baik moril maupun materil dalam menyelesaikan studi penulis.
8. Sahabatku Merna, Ica dan Line, atas semua dukungannya.
9. Rekan-rekan yang telah memberikan saran atau motivasi dalam penulisan skripsi ini yang tak dapat penulis sebutkan satu per satu.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis sendiri dan pihak-pihak yang membutuhkannya.

Makassar, Desember 1999

P e n u l i s,

Farah Diba

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vii
Daftar Skema	viii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Masalah Pokok	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan.....	5
1.4. Hipotesis Kerja	5
BAB II. METODOLOGI	
2.1. Daerah Penelitian	6
2.2. Metode Pengumpulan Data	6
2.3. Jenis dan Sumber Data	7
2.4. Metode Analisis	7
2.5. Sistematika Penulisan	8
BAB III. LANDASAN TEORI	
3.1. Pengertian Manajemen Personalia	10
3.2. Pengertian Kompensasi	14
3.3. Sistem-sistem Kompensasi	19
3.4. Tujuan Pemberian Kompensasi	25
3.4.1. Kompensasi Dapat Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja	26

3.3.2. Kompensasi Dapat Meningkatkan Produk- tivitas Kerja	29
3.5. Konsep Dasar Motivasi	31
3.5.1. Berbagai Teori Motivasi	31
3.5.2. Model-model Motivasi	33
3.5.3. Jenis-jenis Motivasi	34
3.6. Pengertian Produktivitas	35
3.7. Pengertian Hotel	40
3.7.1. Karakteristik Industri Hotel	42
3.7.2. Jenis Hotel	43
3.7.3. Klasifikasi Hotel	44
3.7.4. Fungsi dan Peranan Hotel	46
 BAB IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan	49
4.2. Fasilitas Hotel	50
4.3. Struktur Organisasi	53
4.4. Job Discription	56
4.5. Disiplin Kerja	60
 BAB V. ANALISA DAN PEMBAHASAN	
5.1. Analisis Pemberian Kompensasi Pada Hotel "QH"	64
5.2. Perkembangan Upah/Gaji Karyawan	71
5.3. Produktivitas Karyawan Pada Hotel "QH"	76
 BAB VI. SIMPULAN DAN SARAN-SARAN	
6.1 Simpulan	80
6.2 Saran-saran	81
 DAFTAR PUSTAKA	82

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
I. Perkembangan Upah/Gaji Karyawan Pada Hotel "QH" Makassar Tahun 1996 - 1998	74
II. Jumlah Penerimaan Penjualan Kamar Pada Hotel "QH" Makassar Tahun 1996 - 1998	75
III. Perhitungan Tingkat Produktivitas Karyawan Pada Hotel "QH" Makassar Tahun 1996 - 1998	78

DAFTAR SKEMA

Skema	Halaman
1. Struktur Organisasi Hotel "QH" Makassar	55

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Pertumbuhan ekonomi yang pesat telah mendorong perkembangan dunia usaha dalam berbagai bidang, baik industri manufaktur, perdagangan, maupun industri jasa termasuk jasa perhotelan.

Sejalan dengan perkembangan zaman dan perekonomian yang pesat, fungsi hotel juga berkembang. Bagi sebagian konsumen pengguna jasa perhotelan, hotel tidak lagi sekedar sebagai tempat tinggal sementara atau persinggahan dalam perjalanan jauh, tetapi juga berfungsi sebagai tempat beristirahat dari kegiatan rutin sehari-hari, restoran, sarana rekreasi, tempat hiburan, tempat berolah raga, dan pertemuan ilmiah.

Perhotelan sebagai industri jasa yang banyak menggunakan sumber daya manusia dalam proses kerjanya, merupakan suatu hal yang menarik untuk dikaji, sebab dalam proses kerjanya tersebut ilmu pemasaran yang berdasarkan "*art*" dan "*science*" dipadukan guna memberikan kepuasan kepada konsumen atau pengguna jasa.

Industri jasa perhotelan memiliki karakteristik tersendiri, yaitu industri ini menghasilkan dan memasarkan produknya bersamaan dengan dimana produk itu dihasilkan. Selain padat modal juga padat karya,

sehingga memerlukan modal yang besar dan tenaga kerja dengan jumlah yang besar pula.

Manusia sebagai tenaga kerja mempunyai peranan penting dalam kelangsungan hidup perusahaan, demikian pula pada Hotel "QH" di Makassar. Dalam menghasilkan dan memasarkan produk jasanya perusahaan ini sangat tergantung pada tenaga kerjanya yang berkualitas dan profesional. Namun demikian tenaga kerja yang berkualitas dan profesional belum menjamin keberhasilan suatu perusahaan tanpa didukung perhatian dari pihak perusahaan itu sendiri.

Oleh karena itu pihak perusahaan perlu memberikan perhatian kepada para karyawannya, khususnya dalam pemberian kompensasi, sehingga dalam melakukan pekerjaannya mereka merasa puas dan bekerja secara sungguh-sungguh.

Komitmen pemerintah untuk menggalakkan pembangunan di kawasan timur Indonesia, khususnya di kotamadya Makassar, akan meningkatkan mobilitas pelaku ekonomi yang datang maupun transit sehingga otomatis pula meningkatkan kebutuhan akomodasi hotel.

Kondisi sebagaimana diuraikan diatas merupakan peluang yang harus dimanfaatkan dengan sebaik-baiknya oleh pihak produsen jasa perhotelan, yaitu dengan meningkatkan kualitas sumber daya yang dimiliki oleh

perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan, yaitu mempertahankan kelangsungan industri, dan meningkatkan perolehan laba.

Berkiprahnya industri-industri jasa perhotelan, baik nasional maupun internasional menimbulkan persaingan yang ketat diantara mereka. Keadaan ini mendorong manajemen untuk selalu jeli dan tanggap dalam mencermati berbagai perubahan eksternal, yang langsung atau tidak langsung akan mempengaruhi jalannya roda perusahaan.

Oleh karena itu setiap perusahaan dihadapkan kepada tantangan dari segi peningkatan kemampuan SDM yang dimilikinya, karena tanpa mengurangi peranan sumber daya yang lain, sumber daya manusia adalah hal yang paling utama dalam menjalankan perusahaan. Unsur manusialah yang membuat perusahaan bergerak ke arah tujuan yang telah ditetapkan. Dengan demikian, meskipun terdapat peningkatan kemampuan SDM yang tersedia pada masa sekarang ini, di mana pada umumnya memiliki pendidikan yang lebih baik, tetapi bagi perusahaan tidak cukup hanya sampai disitu, karena setiap perusahaan memiliki karakteristik yang berbeda-beda dan penanganan yang berbeda-beda pula, maka dibutuhkan SDM yang bermutu tinggi agar perusahaan dapat bekerja secara efektif dan efisien.

Dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi maka perusahaan harus selalu siap memberi pelayanan terbaik, melalui pengembangan

sumber daya manusianya yakni para karyawan. Sebagaimana layaknya usaha jasa, kemampuan melayani akan menciptakan pelayanan terbaik dan memuaskan konsumen.

Kualitas karyawan yang terus meningkat merupakan asset penting yang harus dijaga dan dipelihara oleh perusahaan, sehubungan dengan keinginan agar perusahaan senantiasa survive dalam dunia usaha. Oleh karena itu, jasa perhotelan dalam merekrut karyawannya harus memilih tenaga kerja dengan kualitas yang memadai, disamping berupaya meningkatkan kemampuan karyawan yang sudah ada. Salah satu upaya dan cara yang dilakukan melalui adalah kebijaksanaan pemberian kompensasi, sehingga tidak saja mampu melaksanakan kerja dengan baik tetapi juga memiliki sikap kerja yang profesional.

1.2. Masalah Pokok

Berdasarkan uraian tersebut di atas maka masalah pokok yang dihadapi adalah :

"Apakah kebijaksanaan sistem kompensasi yang diterapkan oleh pimpinan Hotel "QH" Makassar cukup efektif dalam meningkatkan produktivitas kerja karyawannya."

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Adapun tujuan penulisan ini yaitu :

1. Untuk mengetahui kebijaksanaan sistem kompensasi yang diterapkan oleh Hotel "QH" di Makassar.
2. Untuk mengetahui apakah kebijaksanaan sistem kompensasi yang diterapkan dapat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Sedangkan kegunaan penulisan adalah :

1. Sebagai gambaran tentang pentingnya kebijaksanaan kompensasi dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada Hotel "QH" di Makassar.
2. Sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Makassar.

1.4. Hipotesis

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah diuraikan, maka dapat dikemukakan hipotesis atas masalah tersebut yang akan dijadikan sebagai dasar dalam pembahasan selanjutnya, yaitu :

"Diduga bahwa kebijaksanaan sistem kompensasi yang diterapkan oleh Hotel "QH" Makassar belum efektif dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawannya."

BAB II METODOLOGI

2.1. Daerah Penelitian

Dalam rangka pengumpulan data, Penulis melakukan penelitian pada salah satu hotel berbintang empat yaitu Hotel "QH" Makassar yang berlokasi di Jl. Somba Opu No. 235.

2.2. Metode Pengumpulan Data

Untuk penulisan ini, Penulis mengumpulkan data dan informasi melalui penelitian dengan metode yang digunakan adalah sebagai berikut :

a. Penelitian Lapang (Field Research)

Dalam penelitian ini untuk mendapatkan data yang dibutuhkan, Penulis melakukan pengamatan secara langsung dan wawancara dengan pimpinan perusahaan, bagian administrasi, bagian pengembangan SDM, serta beberapa orang staff. Adapun data yang diperoleh dalam bentuk laporan dan dokumen-dokumen lainnya yang erat hubungannya dengan obyek penelitian.

b. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Penelitian ini dilakukan dengan cara membaca literatur-literatur sebagai dasar teori yang akan dijadikan landasan teoritis dalam penulisan skripsi

ini, dan catatan kuliah yang diperoleh selama masa studi di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

2.3. Jenis dan Sumber Data

Adapun jenis dan sumber data yang dibutuhkan dalam penelitian ini antara lain sebagai berikut :

- a. *Data Primer* ; yaitu data yang diperoleh dengan cara observasi langsung berupa pengamatan serta wawancara dengan pimpinan dan beberapa orang karyawan pada perusahaan yang bersangkutan mengenai jumlah karyawan, tarif kamar, dan perkembangan penjualan selama tiga tahun terakhir (1996-1998), serta laporan lainnya.
- b. *Data Sekunder* ; yaitu data yang diperoleh berupa informasi tertulis serta dokumentasi dan laporan tentang keadaan perusahaan yang meliputi sejarah ringkas berdirinya perusahaan, tugas dan tanggung jawab, serta dokumen-dokumen lainnya yang ada kaitannya dengan pembahasan masalah dalam penulisan skripsi ini.

2.4. Metode Analisis

Adapun metode analisis yang digunakan untuk pengujian dan pembuktian hipotesis adalah *analisis deskriptif kualitatif* yaitu menganalisis, membahas, serta menguraikan tentang pengaruh kebijaksanaan sistem kompensasi terhadap produktivitas kerja karyawan pada Hotel "QH" Makassar.

Sedangkan secara *kuantitatif* adalah untuk mengetahui tingkat produktivitas yang dicapai perusahaan, yaitu produksi per tahun yang diukur dengan volume penjualan sebagai dampak perealisasi kebijakan sistem kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan formulasi yang digunakan adalah sebagai berikut :

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

Dimana :

Output = Volume penjualan .

Input = jumlah karyawan (tenaga kerja)

2.5. Sistematika Pembahasan

Untuk memudahkan pemecahan masalah yang ada, maka Penulis akan menggunakan sistematika pembahasan sebagai berikut:

Bab Pertama, merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari : latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penelitian, serta hipotesis.

Bab Kedua, merupakan metodologi yang meliputi : daerah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, metode analisis, dan sistematika pembahasan.

Bab Ketiga, berisikan landasan teori yang terdiri dari : pengertian manajemen personalia, pengertian kompensasi, dan pengertian produktivitas.

Bab Keempat, merupakan gambaran umum perusahaan yang meliputi : sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan pembagian tugas.

Bab Kelima, membahas tentang Pengaruh Kebijakan Kompensasi pada Hotel "QH" Makassar yang meliputi : analisis tentang kebijaksanaan sistem kompensasi dan analisis produktivitas kerja karyawan.

Bab Keenam, merupakan bab penutup yang terdiri dari : kesimpulan dan saran-saran.

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1. Pengertian Manajemen Personalia

Sebagaimana diketahui bahwa manajemen personalia adalah bagian dari manajemen secara umum yang mempunyai hubungan yang sangat erat. Oleh karena itu untuk menjelaskan pengertian manajemen personalia, perlu dibahas secara singkat tentang pengertian manajemen secara umum. Untuk maksud tersebut oleh beberapa ahli telah mencoba memberikan batasan definisi manajemen. Menurut Manullang menguraikan pengertian manajemen sebagai berikut :

*"Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, pengontrolan, dari pada Human and Natural Resources, terutama Human Resources."*¹

Sedangkan pengertian manajemen menurut James A.F. Stoner adalah :

*"Manajemen is the process of planning leading and controlling the effort of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve stated organizational goals."*²

Adanya uraian-uraian tersebut di atas, maka yang di maksud dengan pengertian manajemen adalah adanya suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, di mana tujuan tersebut harus dapat dicapai. Cara untuk men-

¹ M. Manullang, *Manajemen Personalia*, Cetakan IV, Jakarta, Ghalia Indonesia, hal. 10

² James A.F. Stone, *Management*, (Eight Edition, London : Prentice Hall, 1978) hal. 7

capai tujuan yang telah ditetapkan tersebut adalah dengan menggunakan orang lain dengan memanfaatkan sumber-sumber lain seperti Natural Resources.

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan seorang pemimpin tidak melakukannya secara sendiri-sendiri tetapi dengan menggunakan orang lain yaitu dengan cara mengkoordinir setiap pekerjaan yang dilakukan oleh tenaga kerja dalam melaksanakan kegiatannya.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka manajemen merupakan proses dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan.

- 1). *Perencanaan* yaitu menetapkan suatu pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, karena melalui perencanaan setiap pekerjaan yang dilaksanakan dapat dikerjakan oleh setiap karyawan sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai secara efektif melalui pengambilan keputusan yang terkoordinir.
- 2). *Pengorganisasian* adalah merupakan suatu pengalokasian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan antara kelompok kerja dan penetapan otoritas serta tanggung jawab untuk setiap komponen kerja dan penyediaan lingkungan kerja yang tepat.
- 3). *Pengarahan* adalah suatu cara mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan akan bekerja seefektif mungkin menuju sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- 4). *Pengontrolan atau pengawasan* adalah yang mencakup kelanjutan tujuan untuk melihat apakah kegiatan-kegiatan yang telah dilaksanakan sudah sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Jika setelah pelaksanaan kegiatan dievaluasi dan ternyata ada penyimpangan yang terjadi, selanjutnya diadakan perbaikan agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Telah diuraikan sebelumnya bahwa manajemen personalia adalah merupakan bahagian dari manajemen secara umum, maka berdasarkan pengertian tersebut, olehnya itu manajemen personalia tidak terlepas dari pengertian secara umum. Menurut Bellows mengemukakan pengertian manajemen sebagai berikut :

*"Personal manajemen is the art of application of existing knowledge and techniques to personal problems with view both to maximum production and employee satisfaction."*³

Sedangkan beberapa ahli mencoba memberikan pengertian tentang manajemen personalia sebagai berikut :

*"Manajemen personalia adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan tenaga kerja untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri para pekerjaannya."*⁴

³ Roger Bellows, Dikutip oleh Moekijat, *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan I, Bandung, Alumni 1974, hal. 29

⁴ M. Manullang, *Manajemen Personalia*, Cetakan kelima, Medan, Ghalia Indonesia, Juni 1976, hal. 11

Dengan menganalisa kedua batasan tersebut di atas, maka cukup jelas bahwa dua hal yang selalu mendapat tekanan yaitu dengan tercapainya tujuan yang telah ditetapkan, oleh Bellows diterjemahkan dengan istilah "*maximum production*" dan kepuasan pada diri pekerja.

Edwin B. Plippo dalam bukunya memberikan pengertian tentang manajemen personalia sebagai berikut :

*"Personal management is the planning, organization, directing and controlling of the procurement, compensation, integration, and maintenance of people for the purpose of contributing to organizational and society goals."*⁵

Selanjutnya Ranu Pandoyo dan Suad Husnan memberikan pengertian manajemen personalia yang mendukung batasan yang terdahulu adalah sebagai berikut :

*"Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan."*⁶

Dengan membandingkan kedua definisi tersebut di atas nampak bahwa yang dikemukakan oleh Edwin B. Flippo memasukkan unsur baru ke dalam tujuan manajemen personalia yang dikaitkan dengan kepentingan masyarakat secara keseluruhan.

⁵ Edwin B. Flippo, *Personal Management*, Edisi 7, Singapura Mc Graw-Hill International Company, 1982, hal. 11

⁶ Heidirachman Ranupadoyo dan Suad Husnan, *Manajemen Personalia*, Edisi Revisi, UGM, 1983, hal. 4

3.2. Pengertian Kompensasi

Suatu organisasi atau perusahaan, suatu pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan perusahaan yang bersangkutan. Suatu kompensasi dapat bersifat finansial maupun non finansial. Walaupun pada umumnya istilah kompensasi tersebut dipakai sebagai atau dalam pengertian proses pengadministrasian gaji dan upah.

Dari uraian di atas kiranya ada gambaran tentang pengertian kompensasi. Namun demikian sebagai bagian penting dari manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi perusahaan perlu diberikan pembatasan atau definisi yang lebih jelas menurut pendapat para ilmuan. Definisi atau pengertian kompensasi oleh para ilmuan mempunyai pandangan yang berbeda-beda, namun tujuannya adalah sama.

Hani Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalia dan Sumber daya Manusia* memberikan pengertian kompensasi sebagai berikut :

"Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk mereka".⁷

Sedangkan Alex S. Nitisemito memberikan pengertian kompensasi sebagai berikut :

⁷ Handoko, Hani, T. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit, Liberty, Yogyakarta, 1985. Hal. 114.

"Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap".⁸

Dan Martoyo Susilo memberikan pengertian kompensasi sebagai berikut:

"Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi "employers" maupun "employees" baik yang langsung berupa uang (financial) maupun yang tidak langsung berupa uang (non financial)".⁹

Dari ketiga pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan balas jasa baik berupa uang (financial) maupun bukan uang (non financial) oleh perusahaan kepada setiap karyawan dengan tujuan untuk mengikat, mempertahankan dan menarik minat karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerjanya.

Dengan pemberian kompensasi tersebut jelas akan dapat mempengaruhi produktivitas perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan harus memperhatikan dan teliti tentang kompensasi yang diberikan tersebut, sebab kompensasi itu dapat meningkatkan prestasi kerja dan juga dapat menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan.

Suatu kompensasi harus memiliki dasar yang logic, rational dan kuat (tidak mudah goyah karena benar dan adil).

⁸ Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalialia*, (Manajemen Sumber Daya Manusia), Ghalia Indonesia, Jakarta, 1984. Hal. 149.

⁹ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit, BPFE, Yogyakarta, 1987. Hal. 106.

Masalah kompensasi bukan hanya penting karena merupakan dorongan utama seseorang karyawan, tetapi masalah kompensasi ini penting juga karena kompensasi ini besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawannya. Dengan demikian setiap perusahaan harus dapat menetapkan kompensasi yang tepat sehingga dapat menopang tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efisien dan efektif.

Masalah kompensasi bukanlah masalah yang sederhana tapi cukup kompleks sehingga setiap perusahaan dapat mempunyai suatu pedoman bagaimana menetapkan kompensasi yang tepat tersebut. Tepat ini bukan hanya terbatas dalam jumlahnya, tetapi masih banyak faktor-faktor lain yang harus diperhatikan dan dipertimbangkan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi tersebut oleh Susilo Martoyo mengemukakan sebagai berikut :

1. Kebenaran dan keadilan
2. Dana organisasi
3. Serikat Karyawan
4. Produktivitas kerja
5. Biaya hidup dan
6. Pemerintah. ¹⁰

ad.1. Kebenaran dan keadilan

Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada

¹⁰ Martoyo Susilo, *Ibid.* hal 107.

masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada perusahaan.

Dengan demikian tiap karyawan merasakan bahwa perusahaan telah menghargai jasanya kepada perusahaan sesuai dengan pandangannya.

ad.2. Dana Organisasi

Kemampuan organisasi atau perusahaan untuk dapat melaksanakan kompensasi baik berupa financial maupun non financial amat tergantung dari dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawan. Makin besar prestasi kerja, makin besar keuntungan perusahaan, makin besar dana yang terhimpun untuk kompensasi, maka makin baik pelaksanaan kompensasi dan sebaliknya.

ad.3. Serikat Karyawan

Para karyawan yang tergantung dalam suatu serikat karyawan dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam perusahaan, sebab suatu serikat karyawan dapat merupakan simbol kekuatan karyawan dalam menuntut perbaikan nasib, yang perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak

manajemen/pimpinan perusahaan.

ad.4. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas prestasi kerja karyawan. Sedangkan prestasi kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Karena itu dalam produktivitas kerja karyawan ikut mempengaruhi pelaksanaan pemberian kompensasi termaksud.

ad.5. Biaya Hidup

Penyesuaian besarnya kompensasi, terutama yang berupa upah/gaji, dengan hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari, harus mendapatkan perhatian pimpinan perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya, karena biaya hidup seseorang sehari-hari, sangat relatif sifatnya, karena tak ada ukuran yang pasti seberapa besar biaya hidup yang layak itu.

ad.6. Pemerintah

Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tidak sewenang-wenang majikan/pimpinan perusahaan, dalam pemberian balas jasa karyawan, jelas mempengaruhi terhadap penetapan kompensasi. Karena itu pemerintahlah yang ikut menekankan upah minimum ataupun jumlah jam kerja karyawan, baik karyawan laki-laki maupun

wanita, dewasa ataupun anak-anak pada batas umur tertentu.

3.3. Sistem-Sistem Kompensasi

Kompensasi adalah merupakan unsur motivasi bagi setiap orang untuk merasa tertarik menjadi karyawan pada suatu perusahaan, semakin baik sistem kompensasi suatu perusahaan semakin banyak pula orang yang ingin menjadi karyawan pada perusahaan tersebut.

Sistem kompensasi dapat dibagi menjadi dua yaitu kompensasi dalam bentuk finansial dan kompensasi dalam bentuk non finansial. Adapun kompensasi dalam bentuk finansial berupa upah, apabila para karyawan dapat meningkatkan prestasinya maka perusahaan dapat memberikan insentif, apabila karyawan dapat meluangkan waktunya untuk bekerja di luar jam kerja yang diwajibkan, biasanya diberikan uang lembur sesuai dengan curahan waktu yang diberikannya.

Sedang kompensasi dalam bentuk non finansial biasanya diberikan dalam bentuk tunjangan beras, tunjangan pakaian dinas dan lain-lain, yang merupakan bagian dari pembayaran upah bagi setiap karyawan. Selain itu dapat pula diwujudkan dalam bentuk fasilitas kendaraan bermotor roda dua dan roda empat, fasilitas perumahan dan lain-lain sebagainya, dengan demikian para karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan sebaik-baiknya.

Karena itu dalam pemberian kompensasi harus diperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku para karyawan, yang selalu dituntut berbagai macam kebutuhan, faktor-faktor tersebut adalah :

1. Kompensasi Harus Memenuhi Kebutuhan Minimal

Pemberian kompensasi kepada para karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan hidup yang paling mendesak dipenuhi oleh manusia, kebutuhan itu ialah sandang, pangan dan papan. Karena itu sedapat mungkin setiap perusahaan harus dapat memberikan kompensasi menurut tingkatannya, dengan memperhitungkan kebutuhan hidup yang layak bagi seseorang, sehingga bagaimanapun rendahnya kompensasi yang diberikan telah diperhitungkan dapat memenuhi kebutuhan hidup menurut tingkatannya.

Penetapan kompensasi terutama berupa upah riil harus lebih manusiawi, sepanjang kondisi keuangan perusahaan memungkinkan karena penetapan upah yang menyebabkan tenaga kerja terpaksa hidup jauh di bawah syarat-syarat hidup minimum atau kalau mereka mengeluarkan suatu energi yang jauh melebihi kemampuan optimal dari seorang manusia.

Karena itu pimpinan perusahaan sedapat mungkin berupaya untuk memperhatikan pemberian kompensasi kepada karyawan. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari berpindahnya karyawan ke perusahaan lain yang lebih memperhatikan pemberian kompensasi (balas jasa) kepada karyawannya.

2. *Kompensasi Harus Mengikat*

Kompensasi harus dapat mengikat artinya kompensasi harus dapat menjadikan karyawan tetap ingin bekerja dengan penuh dedikasi kepada perusahaan, karena mereka diberi kompensasi yang layak dan memadai untuk menjamin hidupnya dan keluarganya, dan menjadi pendorong bagi mereka mencintai pekerjaannya dan tidak ber upaya untuk pindah ke perusahaan yang lain.

Apabila balas jasa yang diberikan tidak dapat mengikat karyawan, maka kecenderungan karyawan untuk berpindah kepada perusahaan lain semakin terbuka, yang mengakibatkan perusahaan lain semakin terbuka, yang mengakibatkan perusahaan langsung atau tidak langsung akan menderita kerugian. Karena untuk mendidik dan menerima karyawan baru memerlukan dana dan daya, sedang karyawan yang sudah ada telah dibina dan dikembangkan keterampilan dan kecakapannya dengan biaya dari perusahaannya.

Untuk menetapkan besarnya kompensasi yang mampu mengikat karyawan, maka kita harus meneliti besarnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain pada umumnya untuk tugas yang sejenis atau sama. Bilamana keuangan perusahaan memungkinkan, maka rata-rata tingkat kompensasi perusahaan lain kita pakai sebagai standar untuk menetapkan kompensasi bagi perusahaan kita.

3. *Kompensasi Harus Membangkitkan Semangat Kerja*

Meskipun telah ditetapkan sistem kompensasi yang minimal dapat menutupi kebutuhan yang layak, dan telah dapat mengikat kedudukan karyawan dalam perusahaan. Tetapi belum tentu kedua faktor tersebut diatas dapat membangkitkan semangat dan kegairahan kerja, dan mungkin sebaliknya, dan hal ini disebabkan karena upah pada tingkat tersebut sebenarnya dirasakan masih kurang dapat menunjukkan hidup secara layak pada umumnya.

Karena kodrat manusia itu selalu diikuti dengan rasa tidak puas karena semakin dituntut oleh berbagai kebutuhan, setelah kebutuhan yang satu telah terpenuhi, maka segera menyusul kebutuhan yang lain yang menuntut pula pemenuhan yang mendesak, sedang alat pemuas kebutuhan itu terbatas.

Hal ini memaksa seseorang berupaya untuk mengatasinya, sehingga upah yang tadinya sudah dapat menjamin kebutuhan hidup minimal dan sudah dinilai dapat mengikat, terasa masih kurang dan cenderung berperilaku *"... lebih memperhatikan kebutuhan lainnya ... pertama mereka berusaha memuaskan kebutuhan akan rasa aman sebagai pelindung terhadap bahaya, ancaman, kecenderungan/kehilangan (seperti telah kita lihat, kebutuhan fisik dan keamanan biasanya terpuaskan melalui upah, kewerdaan, jaminan sosial, dan semacam itu). Bila standar kehidupan meningkat sehingga rasa aman sudah terjamin, maka kebutuhan sosial menjadi prioritas utama, diikuti*

oleh kebutuhan ego, bila sebagian besar dari kebutuhan yang kurang mendesak itu sudah terpuaskan, barulah individu beralih pada bentuk kebutuhan yang tertinggi yaitu keberhasilan, aktualisasi diri dilukiskan sebagai "keinginan untuk menjadi ... segalanya yang mampu dicapai seseorang" untuk memanfaatkan potensinya dengan sebaik-baiknya".¹¹

Untuk mengatasi hal tersebut, apabila kondisi keuangan memungkinkan, maka seyogyanya pimpinan perusahaan segera meninjau kenaikan upah riil, minimal para karyawan diberi insentif. Dengan demikian maka kecenderungan untuk memperoleh tambahan penghasilan diluar perusahaan dapat dicegah, dan waktu yang luang itu dimanfaatkan untuk beristirahat untuk memulihkan kesegaran jasmani agar dapat bekerja dengan baik di hari esok dengan penuh semangat dan kegairahan kerja, sekaligus dapat meningkatkan produktivitas kerja yang lebih efisien dan efektif.

4. *Kompensasi Harus Adil*

Untuk menetapkan upah yang seadil-adilnya yang dapat diterima secara umum adalah sangat sulit, karena biasanya perusahaan sudah menilai bahwa sistem kompensasi yang diberikannya itu sudah memadai, tetapi masih saja dirasakan kurang disebabkan faktor kepuasan seseorang yang se-

¹¹ Strauss dan Sayless, *Manajemen Personalia*, (Segi Manusia Dalam Organisasi), Buku Pertama, Terjemahan; Magdalena Yamin, Jakarta : Yayasan Kanisius, 1981, hal.30

lalu membandingkan tingkat upah yang diterima orang lain yang lebih tinggi pada bidang pekerjaan yang sama.

Karena itu menetapkan upah yang seadil-adilnya perlu ditetapkan penggolongan tugas-tugas menurut beban kerja yang menjadi tanggung jawab karyawan, dengan pertimbangan bahwa :

"Penggolongan pekerjaan tersebut didasarkan pada penilaian bahwa untuk tugas-tugas tersebut perlu diberikan kompensasi yang sama berdasarkan per timbangan-pertimbangan antara lain :

- berat ringannya pekerjaan
- sulit mudahnya pekerjaan
- besar kecilnya resiko pekerjaan
- perlu tidaknya keterampilan dalam pekerjaan." ¹²

Pengertian adil disini tidak berarti kompensasi yang diberikan harus sama, tetapi adil disini adalah sesuai dengan hak atas beban kerja yang dipikulnya, misalnya seorang karyawan yang bertugas sebagai penjaga gudang harus memperoleh upah yang cukup agar tidak lalai dari tugas, mengingat tugasnya yang berat yaitu mengamankan barang yang ada didalam gudang.

5. Kompensasi Harus Dinamis

Kompensasi harus dinamis maksudnya yaitu kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang yaitu upah, insentif, lembur, dan tunjangan jabatan, harus dinamis artinya selalu mengikuti perkembangan nilai uang yang daya belinya selalu merosot karena pengaruh inflasi dan lain-lain.

¹² Alex S. Nitisemito, Op.Cit, hal 154.

Untuk mengatur kompensasi yang diberikan dalam bentuk uang perlu diperhatikan, turun naiknya nilai rupiah, dan mencoba untuk menyesuaikan bilamana perlu dan bila keuangan memungkinkan. Untuk itu setiap perusahaan harus meneliti pengaruh perubahan nilai uang terhadap para karyawannya. Pengaruh itu biasanya nampak pada menurunnya semangat dan kegairahan kerja, sehingga mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Karena itu perlu dipikirkan untuk menaikkan tingkat upah setingkat lebih tinggi jika dibanding dengan upah sebelumnya.

Apabila diteliti dari segi keuntungan perusahaan biasanya kenaikan upah setingkat itu adalah kecil, jika di banding dengan laba yang akan diperoleh perusahaan, sehingga pengaruh kenaikan upah tidak akan membawa akibat negatif terhadap profitabilitas dan likuiditas perusahaan.

Selain nilai rupiah yang dapat mempengaruhi tingkat upah, juga dapat dipengaruhi oleh perubahan tingkat hidup penduduk, perubahan peraturan perundang-undangan buruh, dan lain-lain.

3.4. Tujuan Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi kepada para karyawan dimaksudkan agar ada umpan balik yang diperoleh dari karyawan, yaitu dukungan kerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif. Melalui pemberian kompensasi diharapkan membawa dampak positif terhadap semangat

dan gairah kerja dan peningkatan produktivitas kerja.

3.4.1. Kompensasi Dapat Meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja

Perusahaan selalu berupaya untuk mendorong semangat dan kegairahan kerja karyawannya semaksimal mungkin, dengan cara memberi kompensasi yang cukup dan layak sehingga dapat memberikan kepuasan maksimal bagi karyawan. Tetapi kepuasan maksimal yang dimaksudkan pada batas-batas yang dianggap wajar oleh perusahaan.

Untuk itu diperlukan suatu kebijaksanaan bagi perusahaan yaitu bagaimana mereka dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan, kebijaksanaan mana tergantung dari situasi dan kondisi perusahaan serta tujuan yang ingin dicapai, karena itu perlu diberi pembinaan yang meliputi hal-hal sebagai berikut :

1. *Gaji yang cukup*
2. *Memperhatikan kebutuhan rohani*
3. *Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai*
4. *Harga diri perlu mendapat perhatian*
5. *Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat*
6. *Berikan kesempatan pada mereka untuk maju*
7. *Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan.*
8. *Usahakan karyawan mempunyai loyalitas*
9. *Sekali-kali karyawan perlu diajak berunding*
10. *Pemberian insentif yang terarah*
11. *Fasilitas yang menyenangkan.*¹³

¹³ Ibid., hal. 168 - 180

Memperhatikan hal-hal yang disebutkan di atas ada dua point yang langsung berhubungan dengan kompensasi yaitu pemberian upah yang cukup dan insentif yang terarah, keduanya akan dijelaskan sebagai berikut :

1). *Upah yang cukup*

Perusahaan harus dapat memberikan upah yang cukup kepada karyawannya, pengertian cukup sebenarnya sangat relatif, karena cukup disini diartikan sebagai jumlah yang mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Karena makin besar upah yang diberikan berarti semakin banyak pula kebutuhan yang dapat dipenuhi, sehingga memberirkan ketenangan dan ketentraman jiwa karyawan dan keluarganya, yang langsung atau tidak langsung dapat memberikan semangat dan kegairahan kerja karyawan.

Perhatian terhadap upah yang cukup perlu mendapat prioritas utama, utamanya kepada karyawan yang menduduki jabatan penting, tetapi tidak berarti karyawan yang kurang berperan tidak perlu diperhatikan. Akan tetapi jika kondisi keuangan perusahaan terbatas, maka perlu diterapkan prinsip yaitu mengutamakan yang lebih penting, karena karyawan yang menduduki jabatan penting sangat dibutuhkan sebab memiliki kecakapan dan keterampilan yang dapat menunjang kontinuitas kegiatan perusahaan.

2). *Insentif yang terarah*

Di samping upah yang cukup juga diperlukan adanya pemberian insentif yang terarah apabila dianggap tidak merugikan perusahaan, karena insentif adalah merupakan tambahan penghasilan kepada karyawan yang menunjukkan prestasi kerja. Pemberian insentif ini sangat efektif untuk lebih meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan.

Walaupun demikian perusahaan harus berhati-hati dalam menetapkan kebijaksanaan insentif, sebab dapat berakibat sebaliknya yaitu perusahaan menderita kerugian, sebagai contoh perusahaan akan memberikan insentif kepada setiap karyawan yang mampu menyelesaikan jatah pekerjaan secara berlebihan.

Tetapi dengan adanya insentif itu ternyata karyawan kurang berhati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan, karena mereka hanya mengejar target sebanyak-banyaknya sehingga banyak pekerjaan yang kurang bermutu. Karena itu setiap kebijaksanaan pemberian insentif harus disertai pengendalian yang terarah dan tepat, agar tidak terjadi penyimpangan dari kebijaksanaan yang ditetapkan perusahaan.

3.4.2. Kompensasi Dapat Meningkatkan Produktivitas Kerja

Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui pemberian kompensasi yang cukup, biasanya didahului oleh persetujuan/perjanjian produktivitas sebagaimana yang dikemukakan oleh saduran buku David Barber (1977) yaitu :

"Persetujuan produktivitas adalah kesepakatan sesudah perundingan, dimana karyawan menyetujui membuat perubahan dalam praktek kerja yang akan mengarah kepada karya yang lebih ekonomis dan efisien sebagai imbalannya mereka menerima perbaikan kondisi kerja yang baik terutama mengenai besarnya gaji yang diterima." ¹⁴

Persetujuan di atas menunjukkan bahwa adanya perjanjian produktivitas akan memberikan sumbangan langsung terhadap peningkatan efisiensi kerja, peningkatan itu dihargai dengan pemberian kompensasi yang dapat menjamin kebutuhan karyawan pada batas-batas yang dinilai layak oleh perusahaan.

Sebenarnya sudah kodrat manusia itu menyenangi pekerjaan yang ringan dan tidak mau bersusah payah dalam mendapatkan hasil, tetapi ironisnya hasil yang optimal baru dapat diperoleh setelah bekerja keras dan tidak bermalas-malas. Karena itu para karyawan perlu dimotivasi agar mereka mampu bekerja dengan loyalitas dan semangat kegairahan kerja.

¹⁴ David Barber, *Manajemen Personalia*, Disadur oleh Lembaga Pendidikan dan Pembinaan Manajemen, Jakarta : Erlangga, 1977, hal 63.

Apabila ditelusuri perilaku manusia khususnya pekerja yang suka bermalas-malas dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya, diperoleh kesimpulan bahwa kelakuan semacam ini adalah sebagai rasa ketidakpuasan para karyawan terhadap kompensasi yang diterimanya, serta beberapa kebijaksanaan yang mereka nilai kurang adil.

Apabila hal ini dibiarkan berlanjut akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, yang pada akhirnya merugikan perusahaan. Perusahaan harus mengambil kebijaksanaan yang tepat agar para karyawan dapat merubah sikap mental yang demikian, tetapi perlu disadari bahwa para pekerja ... *"menganggap diri mereka sebagai orang yang bekerja keras dan ingin mencapai sesuatu, yang harus menghasilkan sesuatu agar kebahagiaan mereka mendapat rasangan yang menerus dari kepuasan dan keberhasilan dalam waktu dekat, mereka merasakan keharusan yang selalu menanjak ke atas dan mengumpulkan imbalan dari peningkatan kerjanya."*¹⁵

Hal ini menunjukkan bahwa dengan menerima penghargaan dan imbalan jasa atas prestasi kerja seseorang, dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan produktivitas kerja yang berdaya guna dan berhasil guna. Di samping itu bukan saja imbalan dalam bentuk kompensasi tetapi juga dalam bentuk lain misalnya pengakuan atas prestasi kerja yang baik,

¹⁵ Strauss dan Sayles, Op.Cit., hal. 26

fasilitas sarana dan prasarana yang memadai, dan lingkungan kerja yang sehat dan menyenangkan, dan dilengkapi dengan kepemimpinan yang profesional.

3.5. Konsep Dasar Motivasi

Seperti halnya karyawan mempunyai keinginan-keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh organisasi. Organisasi juga mengharapkan karyawannya untuk melakukan jenis-jenis perilaku tertentu. Tanggung jawab manajerial untuk memperoleh perilaku ini biasanya disebut dengan motivasi istilah motivasi mencakup dua pengertian yaitu :

- a. Suatu aktivitas yang dilaksanakan oleh para manajer.
- b. Suatu dorongan psikis dari dalam diri seseorang yang menyebabkan ia berperilaku secara tertentu, terutama di dalam suatu lingkungan pekerjaan.

3.5.1. Berbagai Teori Motivasi

Ada beberapa klasifikasi mengenai teori-teori motivasi. Berikut ini akan dijelaskan tiga teori motivasi, yaitu pertama "*Content Theory*" yang menjelaskan tentang apa dari motivasi, yang kedua "*Process Theory*" yang menjelaskan bagaimana dari motivasi, dan yang ketiga adalah "*Reinforcement Theory*" yang menekankan bagaimana perilaku dipelajari.

a. *Content Theory*

Teori ini menjelaskan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada didalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Dalam pandangan ini, setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivasi untuk memenuhinya.

Dalam teori ini yang diperlukan oleh seorang manajer adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan, dengan mengamati perilaku mereka, dan kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan manajer tersebut.

b. *Process Theory*

Pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivasi. Dalam pandangan ini, kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku.

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya pengharapan (*expectancy*), yaitu apa yang dipercaya oleh para individu akan mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Faktor tambahan dari teori ini adalah *valence*, atau kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan.

c. *Reinforcement Theory*

Teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku di masa yang lalu mempengaruhi tindakan di masa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Dalam pandangan teori ini individu bertingkah laku tertentu karena di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan, dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan. Karena umumnya individu lebih suka akibat yang menyenangkan. Mereka umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

3.5.2. Model-model Motivasi

a. *Model tradisional*

Aspek yang sangat penting dari pekerjaan manajer adalah bagaimana membuat para karyawan bisa menjalankan pekerjaan mereka dengan berhasil. Di sini para manajer menggunakan sistem upah insentif, dimana semakin banyak mereka menghasilkan, semakin besar pula penghasilan mereka. Dalam banyak situasi pendekatan ini efektif.

b. *Model hubungan manusia (human relations model)*

Organisasi mencoba untuk mengakui kebutuhan sosial para karyawan dan mencoba memotivasi mereka dengan meningkatkan kepuasan kerjanya. Para karyawan diberi lebih banyak kebebasan untuk mengambil

keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka dan diharapkan untuk menerima wewenang manajer karena atasan mereka memperlakukan mereka dengan tenggang rasa, dan penuh perhatian atas segala kebutuhan mereka.

c. Model sumberdaya manusia (human resources model)

Dalam model ini karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang, atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti. Kebanyakan orang sudah termotivasi untuk bekerja dengan baik dan mereka tidak secara otomatis melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang tidak dikehendaki. Karyawan cenderung memperoleh kepuasan dari prestasi yang baik.

3.5.3. Jenis-jenis Motivasi

a. Motivasi positif

Yaitu suatu proyek untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah. Hadiah ini dapat berupa tambahan uang, tambahan penghargaan dan lain-lain. Penggunaan motivasi positif akan lebih berhasil dalam jangka panjang. Karyawan dengan semangat yang lebih baik, akan mengingat produktivitasnya dalam jangka panjang.

b. *Motivasi negatif*

Yaitu proses untuk mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang kita inginkan, tetapi teknik dasar yang digunakan adalah lewat kekuatan ketakutan. Apabila seseorang tidak melakukan sesuatu yang kita inginkan, kita akan memberitahukan bahwa ia mungkin akan kehilangan sesuatu, bisa kehilangan pengakuan, yang atau mungkin jabatan. Penggunaan "*ancaman*" motivasi negatif, seringkali memberikan hasil yang lebih banyak, berupa peningkatan produktivitas dalam jangka pendek.

3.6. Pengertian Produktivitas

Kebanyakan definisi produktivitas yang dipakai adalah hasil riil per jam kerja. Jadi sangat berkaitan dengan tingkat pekerjaan di pabrik. Dalam istilah ini, produktivitas merupakan suatu ukuran kasar menyangkut efektifitas penggunaan sumber-sumber produktif yang sangat penting.

Peningkatan produktivitas mengandung pengertian pertambahan hasil dan perbaikan cara pencapaian produksi. Peningkatan produksi dapat dilihat dalam bentuk :

- a. Jumlah produksi meningkat menggunakan sumber daya yang sama.
- b. Jumlah produksi meningkat atau sama dicapai dengan menggunakan sumber daya yang kurang.

- c. Jumlah produksi yang besar diperoleh dengan tambahan sumber daya yang relatif lebih kecil.

Produktivitas merupakan suatu cara mendeteksi kemajuan organisasi, dengan memperbandingkan jumlah produksi sebagai keluaran (output = O) dengan jumlah tenaga kerja sebagai masukan (input = I).

Pengertian mengenai produktivitas menurut John Kendrick adalah sebagai berikut :

"Productivity as the relationship between output of goods and service (O) and the input (I) as the resources, human and non human, used in the production process, the relationship is usualli in ratio form O/I".¹⁶

Sedangkan dalam Ensiklopedi Indonesia dijelaskan bahwa :

"Produktivitas adalah jumlah hasil yang dicapai oleh seorang pekerja atau unit faktor produksi lain dalam jangka waktu tertentu dalam perbandingan dengan jumlah segala biaya dan korban yang diperlukan untuk mewujudkan hasil tertentu".¹⁷

Dari kedua pengertian di atas pada dasarnya sama hanya yang berbeda dalam cara mengemukakannya. Hanya John Kenderch tidak menyebutkan faktor waktu secara eksplisit dalam penentuan produktivitas.

Pada produktivitas kerja yang ingin diketahui adalah tingkat kenaikan atau penurunan produksi dihubungkan dengan peranan unsur produksi yang

¹⁶ James A.F. Stoner, *Management*, Prentice-hall Inc. Englewood Cliffs New Jersey, 1982, hal. 233.

¹⁷ Ichtiar Baru Van Hoeve, Jakarta, hal. 2774

diteliti. Makin tinggi hasil perbandingan (O/I) menunjukkan masih tinggi pula tingkat produktivitasnya. Demikian pula sebaiknya apabila hasilnya menurun berarti tingkat produktivitasnya juga menurun.

Dalam menganalisis produktivitas kerja terdapat beberapa kemungkinan, misalnya jika :

1. Jumlah tenaga kerja tetap, faktor produksi lain tetap, ternyata produktivitas kerja naik turun.
2. Jumlah tenaga kerja bertambah tetapi tingkat produktivitas kerja menurun/tetap.
3. Terjadi pengurangan tenaga kerja tetapi tingkat produktivitas kerja tetap bahkan baik.
4. Peralatan kerja diganti yang kapasitas perjamnya lebih tinggi dengan jumlah pekerja tetap, tetapi produktivitas kerja menurun/tetap.
5. Ada tambahan peralatan kerja, jumlah tenaga kerja tetap, tingkat produktivitas kerja menurun/tetap.
6. Ada tambahan peralatan kerja dan tenaga kerja, tetapi tingkat produktivitas kerja menurun/tetap.

Dalam membahas masalah produktivitas maka tidak terlepas pada hal-hal yang dapat berpengaruh terhadap naik turunnya tingkat produktivitas kerja,

yang bersumber dari tenaga kerja dengan catatan bahwa dukungan dalam faktor produksi dalam perusahaan memadai.

Hal-hal yang berpengaruh terhadap naik turunnya produktivitas kerja adalah sebagai berikut :

1. *Moral*

Moral yang baik dalam arti memiliki semangat kerja yang stabil berpengaruh positif dalam proses produksi. Dalam hal ini moral dapat meningkatkan prestasi kerja, sehingga hasil output (O) akan meningkat sedangkan masukan input (I) relatif tetap. Kalaupun masukan terpaksa ikut naik, nilai kenaikannya lebih kecil dari nilai kenaikan hasilnya.

2. *Keterampilan*

Tenaga kerja yang terampil akan mampu melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan hasil kerja sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Dalam hal ini out put (O) akan naik, sedangkan input (I) tetap, andaikata ada kenaikan input (I) yang disebabkan oleh usaha peningkatan keterampilan, kenaikan ini kecil nilainya dibanding nilai kenaikan output (O). Oleh karena itu keterampilan haruslah senantiasa dipelihara dengan berbagai cara misalnya, melalui kursus-kursus penyegaran (*refreshing courses*), penataran (*upgrading course*) dan lain sebagainya. Terutama apabila akan digunakan peralatan dengan teknologi baru, maka masalah

peningkatan keterampilan penggunaan maupun perawatan dasar terhadap baru tersebut menjadi sangat diperlukan.

3. *Disiplin*

Disiplin membawa orang pada ketertiban bertingkah laku. Di lingkungan kerja, disiplin sangat penting karena menciptakan ketertiban dalam pelaksanaan pekerjaan, baik dalam hal waktu maupun dalam hal perbuatan. Perbuatan dalam pekerjaan yang berdisiplin akan menghasilkan produk baik barang maupun jasa yang memenuhi ketentuan atau standar yang diinginkan oleh konsumen. Dampak disiplin terhadap perusahaan terutama tampak pada peningkatan output (O) yang dihasilkan. Agar disiplin tetap terjaga, maka faktor pengawasan sangat penting, dan ini menjadi tugas para manajer sesuai dengan fungsinya.

Ketiga hal itulah yang dalam produktivitas mendapat prioritas perhatian dari manajemen dan hasilnya dapat dijadikan bahan yang sangat berharga dalam pembinaan tenagakerja yang berkualitas dan berdisiplin yang merupakan modal usaha yang paling berharga dalam pengembangan organisasi dan usahanya. Jadi dalam hal produktivitas pendekatan tidak selalu dari peralatan atau perlengkapan tetapi yang paling penting adalah dari segi tenaga kerja.

Untuk mempertahankan atau meningkatkan produktivitas, banyak organisasi telah mengembangkan program-program peningkatan produktivitas.

Ada beberapa langkah-langkah untuk mencapainya, yaitu sebagai berikut :

1. Mengembangkan ukuran-ukuran produktivitas pada seluruh tingkat organisasi.
2. Menetapkan tujuan-tujuan peningkatan produktivitas dalam konteks ukuran-ukuran yang ditetapkan. Tujuan-tujuan produktivitas ini hendaknya realistis dan mempunyai batasan waktu.
3. Mengembangkan rencana-rencana untuk mencapai tujuan-tujuan.
4. Mengimplementasikan rencana.
5. Mengukur hasil-hasil langkah ini memerlukan pengumpulan data dan penilaian kemajuan periodik dalam pencapaian tujuan yang ditetapkan pada langkah-langkah no. 2. Bila peningkatan produktivitas tidak tercapai tindakan korektif akan diperlukan atau tujuan harus direvisi untuk disesuaikan dengan perubahan kondisi.

Ada beberapa definisi yang akan penulis kutip untuk menambah jelas pengertian akan hotel sebagai suatu akomodasi komersial.

Dalam Surat Keputusan Menteri Perhubungan No.PM.10/PW.301/Pgb.77. yang diikuti oleh Aan Surachlan Dimiyati, SH. dalam bukunya pengetahuan dasar perhotelan, sebagai berikut :

"Hotel adalah suatu akomodasi yang dikelola secara komersial, disediakan bagi setiap orang untuk memperoleh pelayanan penginapan berikut makan dan minum".¹⁸

Menurut Dirjen Pariwisata - DEPPARPOSTEL definisi hotel adalah sebagai berikut :

"Hotel adalah suatu jenis akomodasi yang mempergunakan sebagian atau seluruh bangunan, untuk menyediakan jasa penginapan, makan dan minum, serta jasa lainnya bagi umum, yang dikelola secara komersial".¹⁹

Dari kedua definisi itu dapat ditarik kesimpulan beberapa unsur yang terkandung dalam pengertian hotel sebagai suatu komersial, sebagai berikut :

1. Hotel adalah suatu bangunan, lembaga, perusahaan, atau badan usaha akomodasi.

¹⁸ Aan Surachlan Dimiyati, *Pengetahuan Dasar Perhotelan*, Edisi Pertama, Cetakan Pertama, Deviri Ganan, Jakarta, hal. 31.

¹⁹ Ibid

2. Menyediakan fasilitas pelayanan (jasa) penginapan, makan dan minum, serta jasa yang lainnya.
3. Fasilitas dan pelayanan tersebut diperuntukkan bagi masyarakat umum.
4. Yang tinggal di tempat tersebut hanya untuk sementara waktu.
5. Akomodasi itu dikelola secara komersial.

3.7.1. Karakteristik Industri Hotel

Usaha industri hotel memiliki karakteristik yang membedakan dengan industri lainnya.

Karakteristik itu adalah sebagai berikut :

1. Industri hotel tergolong industri yang padat modal dan padat karya, artinya memerlukan modal usaha yang besar dengan jumlah tenaga yang besar pula.
2. Industri hotel sangat dipengaruhi oleh keadaan atau perubahan yang terjadi pada sektor ekonomi, politik, sosial, budaya, keamanan dari negara atau masyarakat di mana hotel itu berada.
3. Industri hotel menghasilkan dan memasarkan produknya bersamaan dengan tempat di mana produk itu dihasilkan.
4. Misalnya makan diproduksi di hotel dan dijual di dalam hotel juga.
5. Industri hotel bekerja 24 jam, tanpa mengenal libur dalam melayani tamu, kecuali hotel-hotel yang beroperasi musiman (seasonal hotels).

6. Industri hotel menganggap dan memperlakukan tamu sebagai raja (*guest is king*) dan sebagai partner dalam usaha (*guest is business partner*), karena usaha hotel sangat bergantung dari sedikit banyaknya tamu yang menggunakan fasilitas dan pelayanan hotel.

3.7.2. Jenis Hotel

Berdasarkan lokasi di mana hotel itu berada, maka hotel dapat digolongkan sebagai berikut :

1. *City Hotel*

Ialah hotel yang berlokasi di daerah perkotaan, karena hotel-hotel ini biasanya diperuntukkan bagi tamu-tamu beristirahat sementara (dalam jangka waktu pendek) maka sering disebut sebagai transit hotel. City hotel ini biasanya/umumnya dihuni oleh para usahawan/business, oleh karena itu hotel semacam ini sering disebut *Commercial Hotel*, yang tentunya dilengkapi dengan fasilitas dan pelayanan bagi commercialman.

2. *Residential Hotel*

Ialah hotel yang berlokasi dipinggiran atau dekat kota-kota besar, yang cukup jauh dari keramaian, hiruk pikuk dan polusi udara kota, tetapi mudah mencapai tempat kegiatan usaha. Hotel seperti ini berlokasi di daerah yang tenang, terutama karena diperuntukkan bagi mereka yang tinggal



dalam waktu lama. Dengan sendirinya hotel jenis ini dilengkapi fasilitas tempat tinggal yang lengkap untuk keluarga.

3. Resort Hotel

Ialah hotel yang berlokasi di daerah pegunungan (mountain hotel) dan tepi pantai (beach hotel), tepi danau atau tepi sungai. Hotel seperti ini terutama diperuntukkan bagi keluarga yang ingin beristirahat pada hari-hari libur, atau orang yang datang untuk berekreasi.

4. Motel (Motor Hotel)

Ialah hotel yang berlokasi dipinggir/sepanjang jalanraya yang menghubungkan satu kota besar dengan kota besar lainnya, atau dipinggir jalanraya dekat pintu gerbang/batas kota besar. Hotel semacam ini diperuntukkan bagi traveller (orang-orang yang sedang melakukan perjalanan) yang menggunakan kendaraan (mobil) sendiri, sebagai tempat beristirahat sementara atau untuk melepaskan lelah setelah melakukan perjalanan jauh. Oleh karena itu didalam motel harus selalu ada garasi atau tempat parkir mobil yang terpisah, walaupun kamar-kamar tamunya berada dalam satu bangunan gedung.

3.7.3. Klasifikasi Hotel

Sistem pengklasifikasian hotel pada setiap negara penetapannya berdasarkan simbol bintang.

Di Indonesia sistem pengklasifikasian hotel ditetapkan oleh Direktorat Jenderal Pariwisata dengan Keputusan No.Kep.22/U/VVI/78, tanggal 12 Juni 1978, dengan simbol "bintang" sebanyak 1 sampai 5, semakin banyak bintang yang disandang oleh suatu hotel, maka kualitas hotel tersebut semakin baik.

Secara garis besar persyaratan yang berhubungan dengan bangunan dan fasilitas menurut keputusan Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No.KM.37/PW/304/MPPT-86, adalah sebagai berikut :

1. Hotel Bintang 1

Hotel yang memiliki sekurang-kurangnya 15 kamar tidur beserta kamar mandi dan seluruh perlengkapannya, berukuran standar 20 m², kedap suara yang disebabkan oleh suara dari luar maupun dari dalam hotel sendiri. Seluruh lantai dilengkapi tirai dilapisi oleh karpet dan jendela kamar dilengkapi tirai yang tidak tembus sinar dari luar, memiliki ruang umum (lobby dan ruang makan) yang berdekorasi khas Indonesia dan berukuran kurang lebih 3 m² kali jumlah kamar tidur yang ada, taman dan halaman parkir.

2. Hotel Bintang 2

Hotel yang memiliki sekurang-kurangnya 15 kamar tidur beserta kamar mandi berukuran 24 m² dengan perlengkapannya, terdapat lobby, fasilitas hiburan dan restoran serta AC sistem untuk sebagian kamar.

3. *Hotel Bintang 3*

Hotel yang memiliki sekurang-kurangnya 30 kamar beserta kamar mandi dan perlengkapannya, berukuran kurang lebih 26 m². Setiap kamar tidur dilengkapi dengan AC sistem dan sistem komunikasi, juga terdapat bar, restoran, meeting room, hiburan, rekreasi dan olah raga.

4. *Hotel Bintang 4*

Memiliki kamar tidur minimal 50 buah dengan ukuran kurang lebih 28 m² beserta kamar mandi yang baik, AC sistem, telephon, dan sound system. Menyediakan fasilitas restoran, bar, meeting room, banquet, laundry, sarana olah raga dan rekreasi serta pelayanan yang baik dengan tenaga terdidik.

5. *Hotel Bintang 5*

Memiliki kamar tidur sekurang-kurangnya 100, dengan perlengkapan kamar mandi yang mewah atau lux, AC sistem, telephon dan sound system. Menyediakan fasilitas restoran, bar dan aneka hidangan, meeting room, banquet, sarana olah raga dan rekreasi yang disertai pelayanan yang mewah dengan tenaga terdidik.

3.7.4. Fungsi dan Peranan Hotel

Hotel berfungsi sebagai sarana untuk memenuhi kebutuhan tamu, sebagai tempat tinggal sementara selama berada jauh dari tempat asalnya. Kebutuhan tamu seperti juga kebutuhan dasar manusia seperti kebutuhan

fisik seperti sandang, pangan, papan dan kebutuhan psikis seperti keamanan, ketenangan dan ketentraman, kebutuhan sosial, harga diri, cinta kasih serta penghargaan atas prestasi dirinya dihaarapkan dapat terpenuhi.

Kebutuhan yang pokok lainnya dalam suatu hotel adalah istirahat, tidur, mandi, minum, hiburan dan lain-lain.

Untuk itu suatu jasa perhotelan dalam menyelenggarakan pelayanannya harus didukung oleh sarana dan fasilitas yang memadai dan pelayanan yang baik oleh tenaga kerja yang relatif, sehingga kepuasan tamu hotel dapat dicapai. Sehingga usaha perhotelan benar-benar menjadi komersial yang mampu mendapat keuntungan yang sebesar-besarnya.

Dalam menunjang pembangunan negara, usaha perhotelan dapat berperan aktif dalam berbagai hal, seperti yang dikemukakan oleh A. Surachlan Dimiyati, S.H., sebagai berikut :

1. *Meningkatkan Industri Rakyat*

Peranan ini dapat diwujudkan dengan adanya kebutuhan hotel akan peralatan dan perlengkapan untuk mendukung usaha pelayanan kepada tamu, antara lain meubel, bahan pakaian dan lain-lain.

2. *Menciptakan Lapangan Kerja*

Usaha hotel merupakan usaha yang pada modal dan padat karya, dalam arti usaha ini memerlukan modal yang besar an memerlukan banyak

tenaga kerja dari berbagai latar pendidikan dan pengalaman.

3. *Membantu Usaha Pendidikan dan Latihan*

Hotel memberikan peluang yang luas untuk meningkatkan pengetahuan bagi karyawan lama maupun karyawan baru, atau bagi mahasiswa yang berpraktek kerja (on the job training). Hotel merupakan wahana yang tepat dan efektif dalam alih ilmu dan teknologi serta ketrampilan praktek.

4. *Meningkatkan Pendapatan Daerah atau Negara*

Sebagai usaha pelayanan jasa, hotel merupakan salah satu sumber pendapatan daerah atau negara yang potensial, yaitu melalui pajak, pembayaran izin dan lain-lain.

5. *Meningkatkan Hubungan Antar Bangsa*

Hotel dipergunakan sebagai tempat yang resmi untuk menjamu tamu-tamu atau delegasi dari negara-negara asing, baik untuk keperluan konferensi, rapat, lokakarya baik regional maupun internasional atau sebagai tamu negara, semuanya akan meningkatkan hubungan antar negara.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Hotel "QH" Makassar adalah sebuah hotel berbintang empat, yang berlokasi di Jalan Somba Opu No. 235. Hotel "QH" merupakan salah satu dari sejumlah Seaside Hotel berbintang yang ada di Makassar.

Hotel "QH" Makassar merupakan hotel pilihan bagi para tamu profesional yang berkunjung ke Makassar, di samping itu juga berfungsi sebagai tempat pelaksanaan beberapa kegiatan seperti seminar, pesta hiburan dan sebagainya. Hotel "QH" mulai beroperasi pada tanggal 8 Januari 1996 yang semula bernama Hotel Radisson, dalam kiprahnya di dunia pariwisata hotel "QH" Makassar telah menunjukkan kelasnya sebagai salah satu sasaran pendukung kegiatan pariwisata di daerah Sulawesi Selatan.

Hotel "QH" Makassar merupakan hotel ke empat yang berdiri di Indonesia di bawah management Radisson setelah Radisson Surabaya, Yogyakarta dan Jakarta. Hotel "QH" Makassar dikelola oleh sebuah management perhotelan yang terkenal dengan Worldwide Hospitality, yaitu sebuah management yang berpusat di Amerika Serikat yang telah berkembang ke seluruh dunia termasuk Eropa dan Asia.

Radisson yang ada di seluruh dunia menganut suatu prinsip yaitu *"Yes I Can"* atau *"Ya Saya Bisa"* yang pelaksanaannya menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan senantiasa mengacu kepada prinsip bahwa setiap permintaan harus dapat dilaksanakan.

Posisi hotel "QH" dalam peta Kotamadya Makassar, merupakan posisi yang sangat strategis karena berada di pusat kota, dimana sangat dekat dengan pusat-pusat fasilitas, seperti kantor pemerintah, pusat perbelanjaan dan pusat hiburan yang terdapat didalam wilayah Kotamadya Makassar. Dari pelabuhan udara Hasanuddin perjalanan dapat ditempuh dalam 30 menit dan dari pelabuhan Soekarno-Hatta, perjalanan hanya sekitar 10 menit. Sedangkan untuk ke tempat rekreasi seperti Benteng Rotterdam hanya ditempuh dalam waktu 5 menit, sedang Pantai Losari berada di depan lokasi hotel "QH".

4.2. Fasilitas Hotel

Jika kita berbincang tentang hotel berbintang, maka akan terbayang oleh kita gemerlap dan glamournya kehidupan didalamnya. Hal ini semua ada benarnya, karena untuk memenangkan persaingan dengan perusahaan sejenis yang semakin meningkat dari waktu ke waktu, maka berbagai upaya akan terus dilakukan termasuk membenahi segala fasilitas persyaratan sebuah hotel berbintang. Suasana menyenangkan, aman, penuh dengan keramahan, cepat dan tepat dalam pelayanan serta dengan sedikit sentuhan ke-

mewahan menjadi ciri khas dari sebuah hotel berbintang. Ini semua dilakukan demi kepuasan tamu atau pengunjung hotel.

Secara umum fasilitas yang dimiliki oleh hotel "QH" Makassar antara lain dikenal dengan :

1. Akomodasi (Room)

Hotel "QH" Makassar terdiri dari 90 kamar yang pembagiannya adalah :

- Mountain View Room : 32 kamar
- Ocean View Room : 32 kamar
- Executive Suite Room : 4 kamar
- Phinisi Suite Room : 4 kamar

2. Food & Beverage Facilities

Untuk fasilitas makan dan minum hotel telah menyediakan antara lain :

A. Restaurant, terdiri dari :

- Gallery Restaurant

Merupakan restaurant favorit bagi setiap tamu yang datang dan menginap di hotel "QH", dengan pelayanan beraneka macam masakan seperti Indonesian Food, European Food dan Asian Food.

Gallery Restaurant ini berkapasitas 100 orang sesuai jumlah meja dan buka setiap hari selama 24 jam.

- Wang Palace Restaurant

Restaurant ini merupakan salah satu yang khusus menyediakan makan Cina.

B. Horisom Bar

Menyediakan bermacam-macam minuman campuran baik beralkohol maupun non alkohol. Bar ini setiap malam, khususnya malam minggu tamu-tamu dapat menikmati minuman sambil mendengarkan alunan musik.

C. Room Service

Menyediakan makanan dan minuman ke kamar-kamar tamu dan memberikan pelayanan selama 24 jam.

3. Other Facilities

Di samping fasilitas akomodasi dan fasilitas makan dan minum juga tersedia fasilitas lainnya seperti :

- Business Centre
- Fitness Centre
- Mesting Room
- Karaoke
- Laundry and Dry Cleaning

4.3. Struktur Organisasi

Dalam mengelola aktivitas usaha jasa perhotelan, diperlukan suatu manajemen yang dinamis dan kompetitif, agar pihak perusahaan dapat mencapai tujuannya yaitu efisien dalam arti bahwa dari segi biayanya, waktu dan tenaga kerja yang dilibatkan, tidak terjadi pemborosan, serta efektif dalam arti bahwa faktor produksi yang bekerja dalam organisasi dapat menciptakan hubungan kerja yang baik diantara para personilnya.

Organisasi adalah suatu bentuk persekutuan yang terdiri dari dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Dari pengertian di atas dapat dikatakan bahwa hotel adalah sebuah organisasi yang berbentuk komersial atau mencari keuntungan. Dimana untuk mendukung kelancaran operasional hotel, sangatlah diperlukan dukungan suatu organisasi yang baik serta struktur yang jelas.

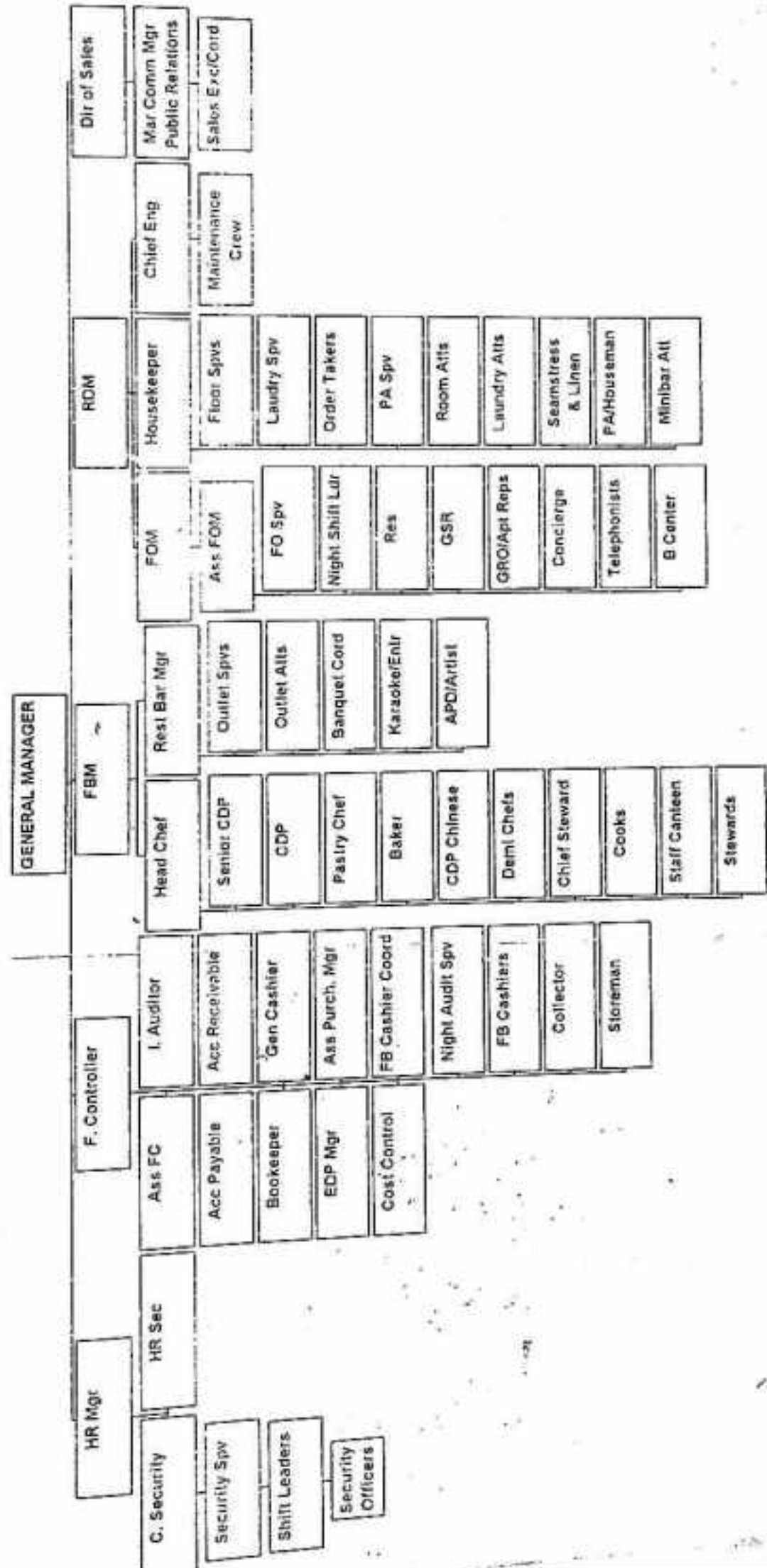
Disamping itu struktur organisasi juga merupakan alat kontrol bagi segala kegiatan perusahaan dan sebagai alat pemersatu fungsi-fungsi dalam perusahaan.

Pada dasarnya susunan organisasi hotel manapun mempunyai banyak kesamaan karena setiap hotel mempunyai pelayanan pokok yang sama, yaitu pelayanan penginapan, makan dan minum. Tetapi bentuk ini berbeda dengan bentuk struktur organisasi non hotel. Bentuk organisasi

antar sesama hotel pun dapat berbeda. Hal ini dapat disebabkan karena adanya perbedaan-perbedaan yang antara lain tipe atau jenis hotel, ukuran besar atau kecilnya hotel dan sistem manajemen hotel.

Adapun struktur organisasi hotel "QH" yang terdiri dari 166 orang karyawan dengan susunan organisasi dapat dilihat pada halaman selanjutnya.

STRUKTUR ORGANISASI QUALITY HOTEL MAKASSAR



Sumber: "Quality Hotel" Makassar, 1999.

4.4. Job Description

Job description yaitu pembagian tugas dan wewenang fungsi-fungsi dalam suatu organisasi, dimana fungsi tersebut mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya kepada manajemen puncak yaitu General Manager.

Hotel "QH" dalam melaksanakan kegiatan operasional hotel memiliki 5 (lima) bagian, yaitu :

1. Human Resources Manager
2. Financial Controller
3. Food and Beverage Manager
4. Rooms Division Manager
5. Director of Sales

Dalam suatu Hotel kerja sama yang baik merupakan kunci keberhasilan dari hotel tersebut, untuk itulah setiap bagian mempunyai hubungan yang erat dengan bagian lainnya.

Fungsi, wewenang dan tanggung jawab General Manager adalah sebagai pimpinan utama dalam hotel yang bertugas memberikan arahan serta mengawasi pelaksanaan seluruh kegiatan di lapangan baik menyangkut operasional itu sendiri maupun sistem pelaporan dan hal-hal administratif lainnya sekaligus sebagai pengambil keputusan. General Manager bertanggung jawab kepada pihak/pemegang saham Hotel "QH".

Adapun fungsi, wewenang dan tanggung jawab masing-masing bagian adalah sebagai berikut :

1. Human Resouces Manager

Yaitu bagian yang bertugas mengatur dan bertanggung jawab atas sistem kepegawaian, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia serta kordinasi dengan instansi pemerintah setempat menyangkut ketenagakerjaan, jaminan sosial tenaga kerja dan mitra kerja dengan institusi terkait seperti sekolah kejuruan atau perguruan tinggi. Selain itu bekerja sama dengan bagian Security dalam pengamanan baik untuk tamu, pengunjung maupun karyawan.

2. Financial Controller

Yaitu bagian yang bertanggung jawab dalam sistem keuangan di hotel yang meliputi hal-hal seperti auditing, kekasiran, bookeeping, Electric Data Processing, Pengadaan barang, cost Control atau pengawasan biaya, Penagihan, Penerimaan pembayaran dan Gudang (pengdistribusian kebutuhan barang) setiap bagian, serta analisis pasar dan survey harga.

3. Food & Beverage Manager

Bagian ini bertanggung jawab atas operasional pada divisi makanan dan minuman yang meliputi kegiatan di Restaurant, Room Service, Konvensi seperti pesta, seminar, ulang tahun, show, dan lain-lain.

Juga turut mengawasi pelaksanaan tugas di Kitchen yang meliputi main kitchen dan pastry serta ruang makan karyawan atau Employee Dining Room. Selain itu turut juga mengawasi kegiatan di bagian entertainment seperti Bar, Karaoke, dan Diskotik. Untuk keperluan Promosi dan Dekorasi, juga memberikan arahan kepada Art Designer untuk pembuatan bahan iklan, dekorasi ruangan dan materi iklan di media elektronik seperti Radio, TV, dan media cetak lainnya.

4. Rooms Division Manager

Bagian ini mempunyai tugas dan tanggung jawab antara lain :

- a. Mengawasi kegiatan di divisi kamar yang meliputi Front Office, House Keeping dan Engineering yang kesemuanya merupakan bagian yang langsung berhubungan dengan tamu. Hal-hal yang mendapat perhatian adalah pemesanan kamar, Registrasi, Pengaturan Barang, Pengantaran dari dan ke Bandara. Pelayanan untuk telephone, facsimile, Business Centre dan jasa lainnya.
- b. Mengawasi sepenuhnya pelaksanaan persiapan kamar yang meliputi kelengkapan, kerapihan, kebersihan dan kenyamanan guna memastikan pelayanan maksimal diberikan kepada tamu. Selain itu pengawasan dan arahan juga diberikan kepada bagian lain yang secara tidak langsung berhubungan dengan tamu seperti binatu atau pencucian

dan penyetricaan, penggantian lena di kamar, kebersihan area publik dan pengontrolan pemakaian minibar di kamar oleh tamu.

- c. Divisi kamar ini juga bekerja sama dengan bagian Engineering dalam pelaksanaan perbaikan dan perawatan perlengkapan yang ada di kamar dan peralatan, mesin-mesin, komputer, audio visual, pendingin dan alat elektronik lainnya yang ada diseluruh bagian hotel.

5. Director of Sales

Bagian ini adalah divisi yang khusus mengkonsentrasikan diri pada bidang pemasaran dan penjualan yang mana tugas dan tanggung jawabnya adalah melakukan kontak dengan para relasi yang sudah dan akan menggunakan jasa hotel. Memastikan penjualan kamar memenuhi target, menggiatkan program promosi baik kamar maupun makanan/minuman dan konvensi lainnya. Juga bertanggung jawab dalam mempertahankan hubungan dengan para pelanggan. Mengatur pelaksanaan proses pemasaran seperti iklan dan penawaran-penawaran serta menciptakan hubungan-hubungan baru. Mengorganisir pelaksanaan event tertentu dihotel dan melakukan evaluasi terhadap performa produk yang dimiliki oleh hotel.

4.5. Disiplin Kerja

Setiap instansi/perusahaan tentunya mempunyai disiplin kerja yang berbeda-beda, demikian pula dengan hotel "QH" yang terdiri dari empat shift, dan peraturan-peraturan adalah sebagai berikut :

- Setiap karyawan harus masuk dan pulang tepat pada waktunya dengan mencatat waktu masing-masing pada mesin "Time Care/Time Recorder"
- Setiap karyawan diharuskan bersikap dan berbicara sopan terhadap tamu, atasan, maupun sesama karyawan/teman.
- Diharuskan dapat bekerja sama dengan teman maupun atasan.
- Tidak diperkenankan mengunyah selagi bekerja.
- Setiap karyawan diharuskan mematuhi peraturan dan ketentuan direksi manajemen yang telah diumumkan sekurang-kurangnya lima hari di papan pengumuman yang telah ditetapkan.

Perusahaan akan melakukan pembagian waktu jam kerja kerja, sesuai dengan aktivitas/kebutuhan perusahaan. Adapun pembagian waktu jam kerja adalah sebagai berikut :

a. Shift I (Pukul 07.00 - 15.00)

Untuk shift ini, seorang petugas akan masuk kerja pada pagi hari dan istirahat pada pukul 12.00 atau disebut *Warning Shift*.

b. Shift II (Pukul 12.00 - 20.00)

Untuk shift ini seorang petugas masuk kerja pada tengah hari dan istirahat pada pukul 18.00 atau disebut *Afternoon Shift*.

c. Shift III (Pukul 15.00 – 23.00)

Untuk shift ini seorang petugas masuk kerja pada pukul 15.00 atau sore hari dan istirahat pada pukul 20.00 atau disebut *Evening Shift*.

d. Shift IV (Pukul 12.00 – 20.00)

Untuk shift ini, seorang petugas masuk kerja pada pukul 23.00 dan istirahat pada pukul 03.00 atau disebut *Night Shift*.

BAB V

ANALISA DAN PEMBAHASAN

Inti pembahasan tulisan ini, bermaksud menelaah hubungan fungsional antara produktivitas kerja karyawan di satu pihak sebagai variabel terikat dengan jumlah kompensasi karyawan di lain pihak sebagai variabel bebas. Perlu penulis jelaskan disini bahwa karyawan perusahaan (tidak termasuk pimpinan dan kepala bagian) dapat dirangsang untuk lebih giat bekerja melalui peningkatan jumlah kompensasi. Karena karyawan sebagai asset perusahaan mempunyai nilai yang paling tinggi, yang selalu menuntut perlakuan wajar.

Dalam ruang lingkup tulisan ini, penulis akan menjelaskan variabel-variabel kompensasi yang terdapat pada hotel "QH" Makassar yaitu kompensasi dalam bentuk finansial dan non finansial.

Jadi pada perusahaan tersebut kompensasi yang diberikan bukan hanya dalam bentuk materi atau gaji yang dinilai dengan rupiah, dan bonus yang dapat berupa pakaian, bahan makanan dan perlengkapan hari raya.

Perusahaan juga memperhatikan kompensasi in material berupa pujian, penghargaan, pengakuan atau memberikan kesempatan karyawannya untuk lebih mengembangkan kariernya.

Semua bentuk kompensasi yang ada di perusahaan tersebut, bagi pimpinan perusahaan hotel "QH" ini, harus memperhatikan kesesuaian balas jasa dan perilaku manusia yang dipimpinnya. Bagaimanapun juga, pemberian kompensasi akan menimbulkan tingkat kepuasan (utility) yang berbeda dari setiap karyawan meskipun jumlah kompensasi yang diberikan mempunyai jumlah yang sama, untuk pekerjaan yang sejenis. Hal ini disebabkan karena manusia memasuki suatu organisasi dengan latar belakang yang berbeda-beda. Sehingga perlakuan kepadanya juga memerlukan cara yang berbeda.

Kompensasi harus mencerminkan kewajaran agar dapat menjamin berbagai kebutuhan yang dapat menunjang kelangsungan hidup para karyawan. Demikian pula halnya dengan perusahaan hotel "QH" Makassar dalam mencapai sasaran perusahaan dan memenuhi keinginan karyawan, telah menetapkan suatu sistem pemberian kompensasi/balas jasa yang diberikan pada kondisi dan kemampuan perusahaan dengan memperhatikan ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Oleh sebab itu, pimpinan perusahaan harus berupaya untuk memperhatikan hal ini dengan menetapkan langkah kebijaksanaan dalam memberi balas jasa. Kebijaksanaan itu harus didasarkan atas nilai kemanusiaan, karena peranan manusia sebagai salah satu sumber daya mempunyai korelasi nyata dengan tingkat produktivitas perusahaan secara menyeluruh.

5.1. Analisis Pemberian Kompensasi pada Hotel "QH" Makassar

Pada perusahaan "QH", para karyawan diartikan sebagai pegawai/pekerja/buruh yang bekerja pada Hotel, yakni orang-orang yang atas kemampuannya sendiri dengan persetujuan bersama pihak perusahaan untuk bekerja dan mencurahkan tenaga dan pikirannya dengan mengharapkan mendapatkan balas jasa (kompensasi) berupa gaji, upah, tunjangan-tunjangan serta balas jasa yang lain sesuai dengan peraturan pemerintah.

Pada perusahaan hotel "QH", di mana karyawan secara keseluruhan bekerja sebagai karyawan tetap yang telah menjalani masa percobaan selama tiga bulan dan memenuhi persyaratan lainnya yang ditetapkan oleh perusahaan hotel "QH" Makassar.

Ketentuan dalam penetapan kebijaksanaan upah/gaji karyawan yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, di mana gaji/upah akan dibayarkan pada setiap akhir bulan yang berjalan. Perusahaan mempunyai struktur gaji dan hendaknya setiap tahunnya akan ditinjau kembali, di samping itu pimpinan perusahaan berwenang untuk mengambil kebijaksanaan lain bilamana dianggap perlu dalam hal sebagai berikut :

1. Memberikan keistimewaan bila karyawan yang bersangkutan telah menunjukkan kecakapan, prestasi, kerajinan dan kemajuan kerja yang bisa ditunjukkan pada peningkatan produktivitas perusahaan dan efisiensi kerja.

2. Tidak memberikan keistimewaan bila karyawan yang bersangkutan tidak memperlihatkan prestasi kerja dan lain-lain seperti pada point di atas.
3. Pimpinan perusahaan berwenang meninjau/menyesuaikan gaji karyawan atas dasar tingkat kebutuhan hidup/tingkat harga dan lain-lain yang dianggap pantas bagi karyawan.

Promosi kenaikan pangkat/golongan dan mutasi oleh atasan masing-masing bagian berdasarkan prestasi yang dicapai. Untuk meningkatkan keterampilan/kemampuan karyawan dalam rangka peningkatan produktivitas kerja, maka perusahaan mengadakan kursus (training), pembinaan dan latihan yang dapat menunjang peningkatan produktivitas perusahaan.

Bagi karyawan yang kurang berprestasi, diberikan bimbingan dan teguran agar karyawan yang bersangkutan dapat merubah tatacara kerjanya, sehingga diharapkan nantinya akan diberikan kenaikan golongan/tingkat, promosi dan sebagainya. Dalam hal ini perusahaan mempunyai kebijaksanaan untuk mengutus/menunjuk karyawan yang mempunyai kemampuan atau keahlian khusus untuk mengikuti bimbingan dan latihan menurut bidang yang diperlukan.

Sebelumnya telah dikemukakan bahwa karyawan perusahaan hotel "QH" bekerja sebagai karyawan tetap yang mendapat gaji dan tunjangan-tunjangan lainnya setiap bulan. Pembayaran gaji dilakukan setiap tanggal

satu bulan berikutnya setelah mereka/karyawan bekerja sebulan penuh, perhitungan upah bulanan tidak termasuk lembur sebesar Rp. 200.000,- (dua ratus ribu rupiah) sebagai standar minimal.

Dasar penilaian serta perbedaan standar gaji adalah berpatokan pada tingkat pendidikan, pengalaman kerja (lama bekerja) dan jabatan yang didudukinya. Dari penilaian ini dapat diketahui bahwa perusahaan hotel Quality dalam pemberian kompensasi menganut senioritas maksudnya bahwa karyawan yang tingkat pendidikannya lebih tinggi dan mempunyai keahlian dibidangnya, akan menerima gaji yang lebih tinggi pula, sedangkan karyawan yang berpendidikan rendah dan menduduki jabatan yang rendah akan diberikan gaji yang rendah pula.

Sebenarnya kalau kebijaksanaan ditinjau dari satu segi saja, kebijaksanaan ini cukup realita karena karyawan merasakan bahwa dia diperhatikan dengan adil sehingga karyawan dapat mendorong untuk memperlihatkan ketekunan dan keuletan dalam bekerja.

Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya bahwa, pimpinan perusahaan hotel "QH" berwenang untuk memberikan penilaian dan memberikan gaji yang istimewa terhadap karyawan yang berprestasi tanpa memandang tingkat pendidikan yang dimiliki karyawan, maka dengan terjadinya hal-hal seperti di atas diharapkan pimpinan perusahaan dapat

meninjau kembali dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria lain yang dianggap dapat memberikan keuntungan antara karyawan dan perusahaan itu sendiri, agar dengan demikian tidak menimbulkan rasa tidak adil di antara para karyawan, yang pada akhirnya menciptakan prestasi kerja yang lebih tinggi.

Perusahaan hotel "QH" menganut kebijaksanaan pemberian balas jasa dimana dalam jangka waktu satu tahun, di samping memberikan gaji dua bulan, juga memberikan tunjangan-tunjangan lain seperti tunjangan hari raya.

Dari kebijaksanaan pemberian upah dan gaji serta insentif lainnya seperti disebutkan di atas, dapat memungkinkan para karyawan, bahwa betapa mereka sangat diperhatikan mengenai segala hasil upaya mereka.

Pada perusahaan hotel "QH" tidak dikenal adanya gaji pensiun, tetapi apabila seseorang karyawan dengan pertimbangan tertentu bahwa mereka tidak dapat lagi melakukan pekerjaan dengan baik, maka dia diberhentikan dengan hormat dan mendapatkan uang pesangon sesuai dengan Peraturan Pemerintah dan Kebijakan pimpinan perusahaan.

Adapun jenis tunjangan-tunjangan lain yang diberikan oleh hotel "QH" terhadap karyawan adalah sebagai berikut :

1. Tunjangan Jabatan

Tidak semua karyawan dapat menerima jenis tunjangan ini tetapi hanya diberikan kepada mereka yang mempunyai jabatan yang juga diberikan setiap bulan tanpa diperinci jumlahnya.

2. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan ini diberikan kepada setiap karyawan berupa plafond (allowance) pengobatan, berdasarkan jabatan dan eselonisasi yang diberikan untuk jangka waktu satu tahun untuk karyawan dan keluarga (istri/suami dan 2 orang anak). Selain itu diberikan juga biaya rawat inap khusus untuk karyawan. Jadi dalam hal ini, dapat dikatakan bahwa realisasinya akan membawa pengaruh positif terhadap karyawan, yang berarti dapat mendorong motivasi kerja mereka dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

3. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan ini diberikan kepada karyawan pada setiap menjelang hari raya baik itu lebaran untuk agama Islam maupun hari Natal bagi agama Kristen dan sebagainya, adapun besarnya tunjangan ini ditentukan oleh perusahaan dan diberikan sekali dalam setahun.

4. Tunjangan Khusus (Insentif)

Untuk tunjangan ini, khususnya diberikan kepada karyawan yang mempunyai keahlian, dengan kata lain hanya diberikan kepada karyawan-

karyawan tertentu yang mempunyai prestasi kerja yang baik, dimana besarnya jumlah tunjangan ini tidak diperinci karena disesuaikan dengan pendapatan perusahaan.

Selain tunjangan-tunjangan yang telah dijelaskan di atas, juga masih diberikan upah tambahan seperti uang service setiap bulan, Duty Meals (uang makan) untuk setiap kali bertugas serta uang transportasi untuk karyawati yang bertugas pada malam hari.

Jika dilihat dari kebijaksanaan perusahaan hotel "QH" dalam memberikan tunjangan-tunjangan kepada para karyawan adalah cukup realitas, artinya dapat diterima dengan senang hati oleh setiap karyawan, karena para karyawan merasa pihak perusahaan memperhatikan kepentingan diri dan keluarganya. Dan sebagai efeknya tentu setiap karyawan berusaha terus untuk memberikan sumbangsinya demi tercapainya tujuan perusahaan tersebut.

Kebijaksanaan-kebijaksanaan lain dari perusahaan hotel "QH" yang mempunyai hubungan dengan peningkatan prestasi kerja karyawan serta dapat mendorong motivasi yang lebih tinggi sebagai berikut :

1. Kepuasan kerja dan sifat pekerjaan

Kepuasan kerja adalah merupakan idaman bagi setiap karyawan dalam satu unit kegiatan kerja untuk menjamin tercapainya/terciptanya situasi kerja yang tenang dan menyenangkan, sesungguhnya bukan

berupa balas jasa berupa uang yang dapat memberikan karyawan merasa puas akan tetapi suasana kerja yang menyenangkan dapat pula menyebabkan karyawan merasa senang dan puas terhadap jabatannya.

Berdasarkan pertimbangan tersebut, maka pimpinan perusahaan dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, maka dilaksanakan hal-hal sebagai berikut :

- a. Menjalin hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan secara harmonis.
- b. Pimpinan perusahaan berkunjung ke tempat-tempat kerja dan berdialog secara langsung kepada para karyawan.
- c. Memberikan kebebasan kepada karyawan untuk berinisiatif sendiri sepanjang tidak mengganggu pekerjaannya.
- d. Memberikan izin kepada karyawan jika terjadi hal-hal yang sangat penting seperti kepada mereka yang ditimpa oleh kecelakaan.

2. Supervisi

Masalah supervisi atau pengawasan pada setiap perusahaan dilakukan oleh seorang yang disebut supervisi dan khususnya pada hotel "QH" pekerjaan itu dilaksanakan oleh bagian Human Resources Manajer.

Dalam usaha peningkatan semangat dan kegairahan kerja serta motivasi karyawan, maka perlu dilakukan hal-hal seperti :



- a. Memberitahukan dengan jelas pada para karyawan mengenai sifat pekerjaan dan akibat yang ditimbulkan jika mereka kurang hari-hati/lalai dalam melaksanakan tugasnya serta mengajarkan cara-cara yang dilakukan agar pekerjaan dapat berjalan lancar.
- b. Mengevaluasi dan mendisiplinkan pekerja.
- c. Mengusahakan adanya pimpinan unit yang terampil dan luwes agar tercipta kerjasama yang harmonis diantara pekerja/karyawan tersebut.
- d. Memberikan nilai terhadap karyawan dan memperhatikan karyawan yang berprestasi.

5.2. Perkembangan Upah/Gaji Karyawan pada Hotel "QH"

Pada bab terdahulu telah dijelaskan bahwa jumlah karyawan pada hotel "QH" Makassar sampai dengan tahun 1999 berjumlah sebanyak 166 orang yang terdiri dari 31 orang laki-laki dan 135 orang perempuan. Dari 166 orang karyawan tersebut mempunyai tingkat pendidikan dan pengalaman yang berbeda-beda, yakni dari tingkat SD sampai dengan Perguruan Tinggi.

Dalam kebijaksanaan pemberian kompensasi oleh perusahaan hotel Quality kepada para karyawan didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja serta jabatan, namun dalam pemberian kompensasi tersebut pihak perusahaan tidak merinci berapa besar kompensasi yang diberikan kepada para karyawan berdasarkan jenjang tersebut.

Adapun sistem pemberian gaji/upah karyawan pada hotel "QH" ditetapkan berdasarkan tingkat jabatan yang terbagi kedalam 4 bagian yaitu :

a. *Tingkat Pelaksana*

Tingkat Pelaksana yaitu bagian yang terlibat langsung dalam kegiatan operasional hotel (karyawan biasa) yang bertugas memberikan pelayanan kepada tamu, karyawan di bagian ini diberikan gaji/upah antara Rp 200.000,- sampai dengan Rp 300.000,- yang terdiri dari : GSR, GRO, Reservation, Bell Captain, Operator, F & B Attendant, Karaoke Attendant, Room Attendant, Public Attendant, Linen Attendant, Order Taker, Sec Officer, Maintenance dan Cashier Attendant.

b. *Tingkat Penyelia/Supervisor*

Tingkat Penyelia/Supervisor yaitu bagian yang bertugas sebagai pengawas, karyawan bagian ini diberikan gaji/upah antara Rp 400.000,- sampai dengan Rp 600.000,- yang terdiri dari : Front Office Spv, Rest Spv, Banquet Spv, Bar Spv, Karaoke Spv, Cashier Spv, Security Spv, House-keeping Spv, Chief Operator, Chief Steward dan Chief De Parti.

c. *Tingkat Senior Supervisor (Asst. Manager)*

Pada Tingkat Senior Supervisor (Asst. Manager) ini yaitu karyawan yang mempunyai jabatan sebagai kepala pengawas dan asisten manager, gaji/upah yang diberikan antara Rp 650.000,- sampai dengan Rp 800.000,-

yang terdiri dari : Asst. Sales Manager, Asst. Chief Accountant, EDP Manager dan Head Cook.

d. Tingkat Manager dan Kepala Bagian (Executive Manager)

Tingkat Manager dan Kepala Bagian ini merupakan jabatan tertinggi dari ketiga tingkatan sebelumnya dan bertanggung jawab langsung kepada General Manager, gaji/upah yang diberikan antara Rp 1.500.000,- sampai dengan Rp 2.000.000,- yang terdiri dari : Room Division Manager, Human Resources Manager, Executive Chief, Chief Engineering, Sales Manager, Accountant, Housekeeper, F & B Manager, Chief Security dan Entertainment Manager.

Melihat pemberian gaji dan upah oleh perusahaan tersebut relatif tinggi sehingga jumlah pengeluaran perusahaan untuk membayar gaji dan upah ini dari tahun 1996 - 1998 tetap jumlahnya yaitu 166 orang yang terdiri dari 25 orang yang menduduki jabatan pada tingkatan manajemen dan 141 orang sebagai pelaksana/karyawan biasa.

Untuk melihat perkembangan gaji/upah karyawan pada hotel "QH" dari tahun 1996 - 1998 dapat dilihat pada tabel I sebagai berikut :

TABEL I
 PERKEMBANGAN GAJI/UPAH KARYAWAN
 PADA HOTEL "QH" MAKASSAR
 TAHUN 1996 - 1998

TAHUN	JUMLAH GAJI (Rp)	PERUBAHAN (%)
1996	624.600.000	-
1997	625.355.000	0,12
1998	627.128.000	0,28

Sumber : Hotel "QH" Makassar, 1999.

Dari tabel di atas dapat diketahui perkembangan gaji/upah karyawan pada hotel "QH" untuk karyawan sebanyak 166 orang. Pemberian gaji/upah tersebut dari tahun ke tahun selalu meningkat. Tahun 1996 jumlah gaji/upah sebesar Rp 624.600.000,- mengalami peningkatan pada tahun 1997 sebesar Rp 625.355.000,- atau naik sebesar 0,12 persen. Tahun 1998 meningkat lagi menjadi sebesar Rp 627.128.000,- atau naik sebesar 0,28 persen.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberian gaji/upah karyawan pada hotel "QH" selama tiga tahun terakhir (1996 - 1998) mengalami peningkatan rata-rata sebesar 20 % per tahun.

Sebagaimana diketahui bahwa perusahaan hotel QH dalam kebijaksanaan pemberian kompensasi kepada para karyawan dengan tujuan agar prestasi kerja karyawan dapat meningkat. Dengan meningkatnya prestasi

kerja karyawan tersebut, maka produktivitas perusahaan dapat meningkat pula.

Usaha perusahaan hotel QH untuk meningkatkan prestasi kerja para karyawan, bukan semata-mata bertujuan untuk meningkatkan/mencapai tujuan perusahaan, lebih dari itu dengan meningkatnya penerimaan perusahaan ini, maka kesejahteraan para karyawan diharapkan meningkat seiring dengan peningkatan penerimaan perusahaan.

Penerimaan/pendapatan kotor hotel "QH" Makassar dari tahun 1996 - 1998 selalu meningkat, hal ini dapat dilihat pada tabel II sebagai berikut:

TABEL II
JUMLAH PENERIMAAN PENJUALAN KAMAR
PADA HOTEL "QH" MAKASSAR
TAHUN 1996 - 1998

Tahun	Jumlah Kamar	Perubahan (%)	Pendapatan (Rp)	Perubahan (%)
1996	19.628	-	3.297.153.598	-
1997	16.085	-18,05	2.933.639.220	-11,02
1998	18.212	13,22	3.043.573.039	3,75

Sumber : Hotel "QH" Makassar, 1999.

Berdasarkan tabel II di atas, nampak bahwa pada awal beroperasinya perusahaan hotel "QH" yaitu pada tahun 1996 memperoleh pendapatan se-

besar Rp 3.297.153.598,- dengan jumlah kamar yang terjual/terpakai sebanyak 19.628 kamar, kemudian pada tahun berikutnya tahun 1997 terjadi penurunan yaitu hanya memperoleh pendapatan sebesar Rp 2.933.639.220,- atau mengalami penurunan sebesar 11,02 %, sedang jumlah kamar yang terjual/terpakai hanya sebanyak 16.082 kamar atau menurun sebesar 18,05 %, hal ini disebabkan karena pada tahun ini banyak kejadian-kejadian seperti krisis moneter di mana terjadi penurunan nilai tukar mata uang rupiah (Kurs) terhadap mata uang dollar, demonstrasi dan kerusuhan-kerusuhan. Sehingga mempengaruhi jumlah penerimaan hotel (jumlah tamu/wisatawan yang berkunjung kurang). Pada tahun 1998 nampak kembali meningkat dan memperoleh pendapatan sebesar Rp 3.043.573.039,- atau meningkat sebesar 3,75 % dari tahun sebelumnya, sedang jumlah kamar yang terjual/terpakai sebanyak 18.212 kamar atau mengalami peningkatan sebesar 13,22 %.

5.3. Produktivitas Karyawan pada Hotel "QH" Makassar

Kompensasi atau balas jasa dalam bentuk upah merupakan suatu kekuatan yang dapat memberikan motivasi karyawan agar produktivitas perusahaan dapat meningkat.

Produktivitas merupakan perbandingan antara output yang dihasilkan dengan penggunaan input untuk menghasilkan sejumlah output tersebut.

Untuk mengetahui tingkat produktivitas karyawan pada Hotel "QH" Makassar, maka dapat dihitung dengan menggunakan rumus produktivitas dengan formulasi sebagai berikut :

$$P = \frac{O}{I}$$

dimana :

P = Tingkat produktivitas karyawan

O = Output (penerimaan perusahaan)

I = Input (jumlah karyawan)

Untuk membuktikan rumus tersebut di atas, maka data yang digunakan adalah data jumlah karyawan dan penerimaan perusahaan dari tahun 1996 sampai dengan tahun 1998.

Adapun perhitungan tingkat produktivitas karyawan pada hotel "QH" dapat dilihat pada tabel III sebagai berikut :

TABEL III
 PERHITUNGAN TINGKAT PRODUKTIVITAS KARYAWAN
 PADA HOTEL "QH" MAKASSAR
 TAHUN 1996 - 1998

Tahun	Pendapatan (Rp)	Jumlah Karyawan (orang)	Tingkat Produktivitas (Rp/Org)
1996	3.297.153.598	166	19.862.371
1997	2.933.639.220	166	17.672.525
1998	3.043.573.039	166	18.334.777

Sumber : Hotel "QH" Makassar, 1999.

Dari hasil perhitungan di atas dapat diketahui tentang tingkat produktivitas karyawan pada perusahaan hotel "QH" dari tahun 1996 sampai dengan tahun 1998. Tingkat produktivitas tersebut merupakan tingkat produktivitas rata-rata bukan tingkat produktivitas dari masing-masing personnel. Hal ini dimaksudkan karena sulit dan tidak memungkinkan diklasifikasikan penerimaan/produksi dari tiap-tiap karyawan.

Produktivitas karyawan secara keseluruhan pada hotel "QH" dari tahun 1996 sampai dengan tahun 1998 berfluktuasi, sedangkan jumlah karyawan tetap yaitu sebanyak 166 orang.

Tahun 1996 produktivitas karyawan sebesar Rp 19.862.371,- mengalami penurunan menjadi sebesar Rp 17.672.525,- pada tahun 1997, kemudian

pada tahun 1998 produktivitas kerja karyawan meningkat lagi menjadi sebesar Rp 18.334.777,-.

Dari perhitungan di atas dapat diketahui bahwa rata-rata produktivitas karyawan pada perusahaan hotel QH dari tahun 1996 - 1998 sebesar Rp 18.623.224,- per tahun. Hal ini menunjukkan bahwa kompensasi yang diberikan perusahaan hotel "H" kepada karyawannya dapat meningkatkan prestasi dan semangat kerja.

BAB VI

SIMPULAN DAN SARAN-SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan uraian pada bab-bab sebelumnya, maka penulis dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pemberian kompensasi (upah dan gaji serta tunjangan lain) oleh perusahaan hotel "QH" Makassar terhadap para karyawan didasarkan pada tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan Jabatan yang didudukinya.
2. Kompensasi yang diberikan oleh hotel "QH" terhadap karyawan dengan sistem pemberian kompensasi seperti pada no. 1 di atas mempunyai pengaruh yang cukup berarti terhadap peningkatan prestasi dan semangat kerja karyawan yaitu dapat meningkatkan produktivitas kerja yang berarti peningkatan produktivitas perusahaan, di mana rata-rata produktivitas kerja karyawan per tahun sebesar Rp 18.623.224,-.
3. Penurunan pendapatan yang diperoleh hotel "QH" pada tahun 1997 disebabkan kondisi perekonomian dan situasi yang terjadi pada saat itu mengalami banyak musibah seperti demonstrasi dan kerusuhan. Sehingga jumlah wisatawan yang berkunjung ke Indonesia menurun.
4. Peningkatan produktivitas karyawan pada hotel "QH" di samping sebagai pengaruh daripada pemberian kompensasi juga disebabkan oleh

DAFTAR PUSTAKA

1. Blanchard, Ken dan Hersey, Paul. 1986. *Manajemen Perilaku Organisasi, Pendedayagunaan Sumber Daya Manusia*, (Terjemahan Agus Dharma), Edisi Keempat, Jakarta : Erlangga.
2. Eugene J. Benge, 1983 *Pokok-pokok Manajemen Modern*, Seri Manajemen No.76, Cetakan Ketiga, Jakarta: PT. Pustaka Binaan Pressindo.
3. Flippo, Edwin B. 1976. *Principles Of Personnel Management*, Fourth Edition, Tokyo : Mc Graw - Hill Kogakusha Ltd.
4. Handoko Hani, T., 1985. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Penerbit Liberty, Yogyakarta.
5. J. Supranto, 1984. *Metode Ramalan Kuantitatif Untuk Perencanaan*, Penerbit, LP3ES, Jakarta.
6. Manullang M. 1982. *Manajemen Personalia*, Cetakan Keenam, Jakarta : Ghalia Indonesia.
7. Manoulang, Alex.MA. 1990. *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit, PT.Remaja Rosdakarya, Bandung.
8. Nitisemito, Alex S. 1982. *Manajemen Personalia*, Edisi Revisi, Jakarta : Ghalia Indonesia.
9. Ravianto J. 1985. *Produktivitas dan Manajemen*, Seri Produktivitas No.4, Jakarta : Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas.
10. Reksohadiprodjo, Sukanto. dan Handoko, T. Hani. 1986. *Teori dan Perilaku Organisasi Perusahaan*, Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Yogyakarta : Badan Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Gadjah Mada.