

**SISTEM BALAS JASA PADA PERUSAHAAN  
JASA ANGKUTAN DARAT CV. "P"  
DI UJUNG PANDANG  
( STUDI KASUS )**



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
Tgl. terima	04 - 12 - 96
Asal dari	FGK = Ekonomi
Banyaknya	1 EXP.
Harga	Hadiah
No. Inventaris	960712267
No. Kias	-

**OLEH**

**MUR. ASRUL**

No. Mahasiswa : 9101030

**FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
UJUNG PANDANG**

**1996**

**SISTEM BALAS JASA PADA PERUSAHAAN  
JASA ANGGUTAN DARAT CV. "X"  
DI UJUNG PANDANG  
( STUDI KASUS )**

Oleh :

**MUH.ASRUL**

**No.Mahasiswa : 9101030**

Skripsi Sarjana Lengkap Untuk Memenuhi Sebahagian  
Syarat Guna Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi/  
Manajemen Pada Fakultas Ekonomi  
Universitas Hasanuddin  
Ujung Pandang

Disetujui oleh :

Pembimbing I

Pembimbing II

SUHARWAN, SE., MM

  
MUH. ALI, SE., MM

## Kata Pengantar

*Bismillahirrahmanirrahim.*

Puji dan syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT, karena hanya dengan rahmat dan hidayahNya jualah sehingga penulis telah dapat mewujudkan suatu karya ilmiah dalam bentuk skripsi, dalam rangka penyelesaian studi pada Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin UjungPandang.

Namun penulis menyadari sepenuhnya, bahwa penulisan ini masih sangat sederhana dan jauh dari kesempurnaan, baik dalam segi teknik penyusunan maupun dari segi ilmiahnya. Hal ini disebabkan oleh karena keterbatasan penulis dalam ilmu pengetahuan dan pengalaman. Namun demikian, dengan semangat dan segenap kemampuan yang ada, maka penulis tetap berusaha menyelesaikan skripsi ini dengan sebaik-baiknya.

Dalam penulisan ini dengan segala kerendahan hati, penulis menghaturkan terima kasih dan penghargaan kepada yang terhormat :

1. Bapak Suharwan, SE., MM dan Bapak Muh. Ali , SE., MM sebagai pembimbing I dan Pembimbing II, yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis sehingga skripsi ini dapat diselesaikan dengan baik.
2. Bapak Prof. DR. H.A.Karim Saleh , selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bapak Drs. H. Anwar Guricci, Dess, sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

3. Bapak H.M. Suyuti Jahya, SE., MM, selaku Penasehat Akademik, yang selama ini mengarahkan penulis dalam menyelesaikan studi di Fakultas Ekonomi.
4. Seluruh staf Dosen Fakultas Ekonomi yang telah banyak membekali ilmu pengetahuan kepada penulis, serta seluruh staf karyawan Akademik Fakultas Ekonomi, atas bantuan dan pelayanannya dalam penyelesaian skripsi ini.
5. Bapak pimpinan dan seluruh staf karyawan perusahaan jasa angkutan darat CV.CAHAYA SOLO Ujung Pandang yang dengan senang hati bersedia membantu penulis dalam pengumpulan data.
6. Saudara-saudara penulis : Muh.Daswar, Muh.Askari dan Muh.Sukri serta keluarga lainnya yang selama ini banyak memberikan bantuan dan dorongan moril kepada penulis.
7. Dan akhirnya kepada kedua orang tua kami yang tercinta Ayahanda H.Ilyas Rachman dan Ibunda St. Zaenab Hasan yang selama ini banyak berkorban lahir bathin, mendidik dan mendoakan, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi pada perguruan tinggi.

Sebagai akhir kata, penulis berdoa dan berharap semoga segala amal bakti dan budi bapak dan ibu senantiasa mendapat pahala yang berlipat ganda dari Allah SWT,  
*a m i n .*

Ujung Pandang, Oktober 1996

**P e n u l i s**

## Daftar Isi

	Halaman
Halaman Judul .....	i
Halaman Persetujuan .....	ii
Kata Pengantar .....	iii
Daftar Isi .....	v
Daftar Tabel .....	viii
Daftar Skema .....	ix
<b>Bab I. Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah .....	1
1.2. Masalah Pokok .....	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan .....	4
1.4. Hipotesis .....	5
1.5. Tinjauan Pustaka .....	5
<b>Bab II. Metodologi .....</b>	<b>7</b>
2.1. Daerah Penelitian .....	7
2.2. Jenis dan Sumber Data .....	7
2.3. Pengumpulan Data .....	7
2.4. Metode Analisis .....	8
2.5. Sistematika Pembahasan .....	8

<b>Bab III. Landasan Teori .....</b>	<b>10</b>
3.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia .....	10
3.2. Faktor Motivasi .....	15
3.3. Pengertian Kompensasi.....	34
3.4. Tujuan Pemberian Kompensasi .....	37
3.5. Sistem Pemberian Balas Jasa .....	43
<b>Bab IV. Gambaran Umum Perusahaan</b>	
<b>Jasa Angkutan Darat C V."X" Ujung Pandang .....</b>	<b>52</b>
4.1. Sejarah Singkat Perusahaan .....	52
4.2. Struktur Organisasi Perusahaan .....	54
4.3. Aktivitas Perusahaan .....	59
4.4. Keadaan Personil Perusahaan .....	64
<b>Bab V. Sistem Balas Jasa Pada Perusahaan</b>	
<b>Jasa Angkutan Darat C V."X" Ujung Padang .....</b>	<b>66</b>
5.1. Balas Jasa Finansial .....	70
5.2. Balas Jasa Non Fonansial .....	80
5.3. Realisasi Balas Jasa Finansial dan Hubungannya dengan Kegairahan Kerja Karyawan dan Pekerja. ....	83
5.4. Hubungan Motivasi dan Perilaku dari Pengrealisasian Balas Jasa terhadap Karyawan dan Pekerja. ....	89

<b>Bab VI. Simpulan dan Saran - saran .....</b>	<b>91</b>
6.1. Simpulan .....	91
6.2. Saran - saran.....	92
<b>Daftar Pustaka .....</b>	<b>94</b>

## Daftar Tabel



### Tabel

I. Jumlah Arus Penumpang trayek Ujung Pandang-Palopo periode tahun 1990 - 1995.....	63
II. Keadaan Personil Perusahaan Jasa Angkutan Darat CV. "X" Ujung Pandang tahun 1995.....	65.
III. Daftar Jam kerja dan Istirahat Karyawan Staf CV. "X" Ujung Pandang.....	68
IV. Daftar Jam Kerja dan Istirahat Pekerja Bengkel CV. "X" Ujung Pandang.....	69
V. Daftar Gaji bulanan karyawan staf CV. "X" Ujung Pandang.....	74
VI. Daftar Upah Pekerja Bengkel CV. "X" Ujung Pandang. ....	76
VII. Daftar Upah Sopir dan Kenek bis CV. "X" Ujung Pandang untuk 1 rits.....	78



## Daftar Skema

Skema	Halaman
I. Expectancy Theory.....	25
II. Struktur Organisasi Perusahaan Jasa Angkutan Darat CV. "X" Ujung Pandang.....	56

# BAB I

## PENDAHULUAN



### 1.1. Latar Belakang Masalah

Di negara kita semakin banyak bermunculan perusahaan, baik itu milik pemerintah maupun milik swasta, baik yang mendapat bantuan permodalan dari luar negeri maupun yang mendapat bantuan dari dalam negeri. Dengan semakin banyaknya perusahaan yang bermunculan maka semakin ketat pula persaingan diantara perusahaan tersebut. Hal ini menyebabkan ilmu pengetahuan di bidang manajemen semakin besar peranannya.

Khusus dalam sektor usaha mencapai tujuan perusahaan, maka salah satu faktor yang penting adalah faktor manusianya sebagai perencana dan pelaksana utama, dalam hal ini adalah pegawai atau karyawan perusahaan itu sendiri. Ini disebabkan karena pada dasarnya manusia merupakan sumber daya penentu dan modal utama dalam melaksanakan suatu usaha.

Dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat tentu setiap pemimpin perusahaan akan selalu mengharapkan agar para karyawannya atau bawahannya dapat memiliki kemampuan dan kemauan yang besar untuk menyelesaikan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya guna tercapainya sasaran-sasaran tertentu yang telah ditetapkan. Karena berhasil tidaknya suatu perusahaan sangat tergantung pada usaha yang dilaksanakan para karyawan dalam hal ini manusia sebagai faktor tenaga kerja.



Oleh sebab itu, pimpinan perusahaan harus mengetahui bagaimana cara agar para karyawannya atau bawahannya bisa bekerja dengan baik.

Walaupun setiap kegiatan yang dilakukan karyawan sudah merupakan kewajiban yang seharusnya dilaksanakan karena keberadaannya dalam organisasi perusahaan, namun karena balas jasa merupakan sumber penghidupan ekonominya serta menentukan statusnya dalam masyarakat sehingga kecenderungan untuk selalu giat bekerja selalu tersirat dalam diri tiap karyawan untuk memperbaiki tuntutan hidupnya. Dengan adanya tuntutan hidup tersebut, akan balas jasa yang setimpal dengan prestasi kerja selalu merupakan harapan yang diinginkan kenyataannya oleh setiap karyawan.

Motivasi merupakan suatu keadaan dalam diri manusia yang memberi suatu kekuatan atau penggerak tingkah laku menuju suatu tujuan tertentu, dengan demikian motivasi mempunyai kaitan yang erat dengan pemenuhan kebutuhan.

Seringpula terjadi dalam suatu perusahaan bahwa prestasi kerja seorang karyawan tidak sebanding dengan kemampuan (potensi) yang dimilikinya. Ketidaksesuaian ini mungkin disebabkan karena para karyawan tidak menyukai pimpinannya dan mungkin juga karena kondisi kerjanya yang kurang menyenangkan. Dalam keadaan seperti ini, maka sangat diperjukan kemampuan pimpinan perusahaan untuk mengkoordinasikan segala tingkah laku individu ke dalam suatu kerja sama yang

rapih. Jelaslah bahwa keadaan ini bukanlah karena kecakapan yang kurang akan tetapi tetapi motivasinya yang kurang dengan kata lain motifnya tidak kuat sehingga pekerjaannya tidak sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan

Hal lain yang turut mempengaruhi motivasi karyawan yaitu apabila seorang karyawan menerima tingkat balas jasa yang sama dengan yang lain untuk pekerjaan yang berbeda dan membutuhkan keahlian khusus.

Bila hal ini dibiarkan berlarut-larut, maka karyawan cenderung mengambil tindakan yang bertentangan dengan tujuan perusahaan. Terutama jika tingkah laku para karyawan yang merasa kebutuhannya diabaikan oleh perusahaan di mana ia bekerja, maka dengan sendirinya produktivitas kerjanya akan menurun dan akhirnya mempengaruhi kelancaran suatu perusahaan yang tidak menuju pada suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Usaha untuk merealisasikan daya motivasi dengan pemberian balas jasa kepada setiap karyawan agar mereka merasa puas terhadap perlakuan yang diterimanya dari perusahaan, merupakan usaha yang patut diperhatikan oleh setiap pimpinan perusahaan yang bersangkutan. Berdasarkan dengan pra penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, gejala-gejala yang nampak dalam perusahaan ini menunjukkan kurang efektifnya sistem balas jasa yang diberikan yaitu adanya karyawan yang mengeluh, seringnya tidak melakukan kegiatan, sering terlambat hadir, adanya keenggangan untuk lembur dan sebagainya.



Sehubungan dengan alasan yang dikemukakan di atas maka dalam karya ilmiah ini, penulis akan membahas tentang sistem balas jasa yang dilakukan oleh perusahaan yang menjadi obyek penelitian dan pengaruh yang ditimbulkannya bila ditinjau dari segi manajemen sumber daya manusia.

### **1.2. Masalah Pokok.**

Adapun masalah pokok yang dijumpai penulis dalam perusahaan ini adalah sebagai berikut :

Semangat dan kegairahan kerja para pekerja dan karyawan pada perusahaan jasa angkutan CV. "X" Ujung Pandang menurun sehingga mereka tidak dapat bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

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

Tujuan Penulisan ini :

Untuk mengetahui sistem balas jasa yang mampu mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja para karyawan dan pekerja pada perusahaan jasa angkutan darat CV. "X" Ujung Pandang.

Kegunaannya :

- 1). Sebagai salah satu syarat dalam rangka penyelesaian studi pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

- 2). Sebagai bahan masukan bagi perusahaan yang bersangkutan dalam menentukan sistem balas jasa yang sebaiknya digunakan, baik sekarang maupun di masa akan datang.

#### 1.4. Hipotesis.

Untuk mendukung pemecahan masalah yang dikemukakan, maka penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut :

Diduga bahwa salah satu faktor yang mampu mendorong semangat dan kegairahan kerja para pekerja dan karyawan perusahaan jasa angkutan darat CV."X" Ujung Pandang adalah balas jasa yang sesuai dengan harapan para pekerja dan karyawan perusahaan tersebut.

#### 1.5. Tinjauan Pustaka.

Dalam pembahasan ini, penulis mengambil beberapa kutipan buku yang berhubungan dengan judul yang dibahas

Menurut Edwin B. Flippo(1976), pengertian manajemen personalia adalah sebagai berikut :

"Personnel management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, and maintenance of people for the purpose of contributing of organizational individual societal goals"<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Edwin B. Flippo, 1976, *Principles of Personnel Management*, Fourth Edition, McGraw-Hill, Kogakhusa, Ltd, Tokyo, p: 5



Selanjutnya masalah kompensasi menurut Alex S. Nitisemito (1991), adalah bahwa

" Kompensasi adalah : merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan / instansi, kepada para pegawai / karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap" <sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Alex S. Nitisemito, 1991, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Kedelapan, Ghalia Indonesia, Jakarta, hal. 197.

## BAB II METODOLOGI



### 2.1 Daerah Penelitian.

Dalam memperoleh data ini, penulis mengambil data pada wilayah Kotamadya Ujung Pandang sekaligus sebagai daerah penelitian karena kota Ujung Pandang merupakan pusat pengoperasian perusahaan jasa angkutan darat CV. "X".

### 2.2. Jenis dan Sumber Data

Penulis dalam melengkapi pembahasan ini, memperoleh data sebagai berikut :

- a. Data Primer, diperoleh dengan cara mengadakan pengamatan serta wawancara langsung dengan pimpinan dan staf perusahaan.
- b. Data Sekunder, diperoleh melalui bahan informasi tertulis berupa dokumen-dokumen perusahaan serta dilengkapi dengan catatan penting yang berhubungan dengan materi penulisan termasuk bahan dari berbagai literatur.

### 2.3. Pengumpulan Data.

Untuk memperoleh landasan teori dan data yang diperlukan dalam penulisan ini maka dilakukan :

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

Penelitian kepustakaan ini penulis melakukan dengan jalan membaca buku literatur maupun dari bahan-bahan kuliah yang ada hubungannya dengan topik yang dibahas.



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

Sebagai bahan analisis masalah, penulis meneliti langsung pada perusahaan untuk memperoleh bahan dan informasi dengan cara mengadakan serangkaian kegiatan berupa pengamatan serta wawancara langsung dengan pimpinan dan karyawan/pekerja CV. "X" di Ujung Pandang.

#### **2.4. Metode Analisis.**

Dalam penganalisaan dan pembuktian lebih lanjut terhadap masalah pokok dalam penulisan ini, maka pendekatan analisis yang digunakan yaitu :

1. Menggunakan teori-teori motivasi sebagai dasar penganalisaan
2. Menganalisis sistem pemberian balas jasa dan pengaruhnya bagi karyawan berdasarkan teori motivasi.
3. Menganalisis sistem pemberian balas jasa perusahaan jasa angkutan darat CV. "X" dan membandingkannya dengan konsep-konsep umum sistem balas jasa.

#### **2.5. Sistematika Pembahasan.**

Sistematika pembahasan dalam penulisan ini terdiri dari enam bab, yaitu :

Bab I adalah pendahuluan yang berisi latar belakang masalah, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan, hipotesis dan tinjauan pustaka.

Bab II adalah bab yang membahas metodologi penelitian yang mencakup daerah penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, metode analisis serta sistematika pembahasan.

Bab III menguraikan beberapa pengertian dari peralatan teori yang digunakan antara lain pengertian personnel management, faktor-faktor dalam teori tentang motivasi. Pada bab ini juga diuraikan tentang pengertian kompensasi, tujuan pemberian kompensasi, faktor-faktor yang patut diperhatikan dalam pemberian kompensasi dan sistem pemberian balas jasa.

Bab IV mengemukakan gambaran umum perusahaan, di sini akan diuraikan sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi, aktivitas perusahaan dan keadaan personil perusahaan.

Bab V merupakan inti pembahasan yang meliputi analisis tentang balas jasa finansial dan non finansial pada perusahaan jasa angkutan darat CV."X" Ujung Pandang.

Bab VI merupakan bab terakhir yang memuat beberapa simpulan dan saran-saran yang erat hubungannya dengan materi pembahasan.

## BAB III

### LANDASAN TEORI

#### 3.1. Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia.

Untuk menegemukakan tentang pengertian manajemen personalia tidak lepas dari pengertian manajemen secara umum.

Semuanya ini didasarkan pada perkembangan dari manajemen yang mengalami perubahan yang disebabkan oleh semakin kompleksnya persoalan-persoalan yang timbul, sehingga perlu ditangani oleh beberapa bidang seperti; produksi, pemasaran, dan lain-lain. Terutama yang lebih penting adalah yang menyangkut tentang personalia yang menjadi pokok pembahasan dalam penulisan ini.

Untuk menguraikan arti dan fungsi manajemen personalia, maka penulis akan bertitik tolak pada beberapa pengertian dasar manajemen yang dikemukakan oleh para ilmuan, dan dari pengertian tersebut akan dibandingkan sehingga diperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai arti dan fungsi manajemen personalia.

Oleh Koontz dan O'Donnell diberikan batasan definisi manajemen sebagai berikut :

" Management is the function of getting things done through people ." <sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Harold Koontz and Cyrill O'Donnell, 1966, *Principles of Management*, Second Edition, McGraw-Hill Book, Company Inc, New York, p. 3.

Kemudian George R. Terry memberikan batasan pengertian sebagai berikut :

"Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources." <sup>4</sup>

Dari pengertian di atas dapat dilihat, bahwa manajemen menitik beratkan pada unsur manusia dalam hubungan kerja dengan faktor-faktor produksi lainnya; seperti faktor modal, mesin dan materil.

Dalam hubungan itu manajemen personalia titik beratnya adalah faktor produksi tenaga kerja dan tidak berarti bahwa manajemen personalia akan mengabaikan faktor lain dalam suatu unit kerja atau organisasi yang berhubungan dengan faktor-faktor produksi tenaga kerja tersebut. Jadi dalam hal ini ada keterikatan antara faktor yang satu dengan yang lainnya, sehingga dapat menunjang dalam pencapaian tujuan yang telah direncanakan semula.

Lebih lanjut pengertian manajemen dikemukakan oleh Oey Liang Lee yang dikutip M.Manullang sebagai berikut :

" Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan dari pada human and natural resources (terutama human resources) untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu." <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> George R. Terry, 1977, *Principles of Management*, Seventh Edition, Homewood: Richard D, Irwin, p. 4.

<sup>5</sup> Oey Liang Lee, dikutip oleh M. Manullang, 1992, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cetakan Kedelapan, Ghalia Indonesia, Jakarta, hal. 11.



Untuk lebih jelasnya maka pengertian manajemen personalia seperti apa yang dikemukakan oleh Nitisemito :

" Manajemen Personalia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain planning, organizing, controlling, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan." <sup>6</sup>

Sedangkan pengertian yang diberikan oleh Heidjracman Ranupandojo dan Suad Husnan mengemukakan manajemen personalia sebagai berikut :

" Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat." <sup>7</sup>

Dari batasan pengertian yang dikemukakan di atas, jelaslah bahwa efisiensi suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya ditentukan oleh faktor personalia yang terlibat di dalamnya, meskipun diketahui bahwa sukses tidaknya suatu perusahaan tidak hanya tergantung pada bidang personalia saja. Untuk itu, seorang pimpinan di dalam suatu perusahaan sedikit banyaknya harus mempunyai pengetahuan yang berhubungan dengan masalah manusia serta segala aspek kehidupannya.

Lebih lanjut berikut ini akan dijelaskan mengenai fungsi manajemen personalia. Oleh Flippo dikemukakan bahwa fungsi-fungsi operatif dari manajemen personalia adalah sebagai berikut :

---

<sup>6</sup> Alex S. Nitisemito, *op.cit*, hal.10.

<sup>7</sup> Heidjracman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1990, *Manajemen Personalia*, Edisi Keempat, Penerbit Fakultas Ekonomi UGM, Yogya, hal. 5.

- " 1. Procurement.
- 2. Development.
- 3. Compensation.
- 4. Integration.
- 5. Maintenance. " 3

Fungsi-fungsi operatif tersebut selanjutnya akan dijelaskan di bawah ini :

1. Procurement (pengadaan), membicarakan mengenai cara untuk mendapatkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dengan kualitas tertentu dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi
2. Development (pengembangan), adalah menyangkut mengenai perubahan dari pada keterampilan melalui latihan-latihan kerja yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas para pekerja dengan baik dan teratur. Pengembangan dari fungsi ini banyak dipengaruhi oleh tuntutan-tuntutan perkembangan teknologi modern yang menghendaki keterampilan yang tinggi. Selain dari pada itu, juga dipengaruhi oleh bertambah kompleksnya perkembangan manajemen dan memerlukan pula pendidikan tambahan.
3. Compensation (balas jasa), fungsi ini akan menjadi pembahasan terperinci dalam uraian selanjutnya, karena fungsi ini merupakan inti peninjauan dari pokok pembahasan penulis. Fungsi ini merupakan penetapan balas jasa yang wajar dan dirasakan adil oleh setiap pekerja, sehingga diharapkan adanya motivasi dalam diri setiap pekerja untuk meningkatkan prestasinya.

---

<sup>3</sup> Edwin B. Flippo, *op.cit*, p. 4-5.

4. Integration, adalah suatu cara yang baik untuk mengadakan pertemuan antara kepentingan individu (pekerja) yang satu dengan kepentingan organisasi dan dilain pihak untuk mencapai suatu tujuan atau maksud tertentu.
5. Maintenance, adalah bagaimana mempertahankan serta memperbaiki kondisi-kondisi yang hendak dibangun melalui keempat fungsi operatif di atas. Yang penting adalah pemeliharaan kondisi fisik pegawai dan memelihara sikap-sikap yang layak terhadap organisasi, kesejahteraan, pensiun serta cara-cara memperbaiki dan memelihara keadaan dalam perusahaan

Dengan melihat arti dan fungsi-fungsi manajemen personalia, maka dari sudut manajemen dapat digolongkan ke dalam dua bentuk fungsi , yaitu sebagai proses function yang meliputi fungsi-fungsi procurement, development, compensation dan maintenance. Fungsi kedua sebagai subyek function yaitu kegiatan personalia juga merupakan bagian dari fungsi lain dalam struktur organisasi perusahaan.

Jadi dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen personalia mempunyai hubungan yang erat kaitannya satu sama lain dalam organisasi sehingga merupakan service departement, karena dibidang ini menyerap semua kegiatan dalam menghadapi setiap masalah yang timbul dalam personalia

Selanjutnya uraian-uraian berikut ini akan menjelaskan beberapa teori tentang faktor motivasi sebagai proses untuk mendorong kegiatan kerja, faktor perilaku serta

beberapa metode tentang sistem pemberian balas jasa pada setiap pekerja yang telah memberikan sumbangannya dalam kegiatan organisasi perusahaan.

### **3.2. Faktor Motivasi.**

#### **3.2.1. Pengertian motivasi.**

Membicarakan masalah motivasi berarti kita akan menyinggung manusia sebagai faktor tenaga kerja yang menjadi sasaran pembahasan dalam hubungannya dengan pemberian balas jasa atau kompensasi atau pemberian balas jasa merupakan motivasi bagi karyawan untuk bekerja dan berprestasi. Kita sadar bahwa keberhasilan pengelolaan suatu organisasi perusahaan sangat ditentukan oleh kegiatan pemberdayaan manusia tersebut.

Agar para pekerja atau karyawan dapat menunjukkan prestasi yang baik atau mempunyai semangat kerja yang baik, maka seorang pimpinan harus mengetahui tentang apa motivasi itu sebenarnya, dan bagaimana motivasi itu diterapkan kepada bawahannya dengan batasan-batasan tertentu yang telah ditetapkan. Jika motivasi diterapkan begitu saja tanpa memperhatikan kebutuhan yang dirasakan karyawan sangat mendesak, maka hal tersebut tidak akan memberi mamfaat yang sesuai dengan apa yang dharapkan. Karena prestasi karyawan terutama ditentukan oleh kemampuannya sendiri serta dorongan yang diberikan kepadanya. Di mana kemampuan ini tentu berdasarkan antara lain ; pendidikan, pengalaman dan watak atau sifat-sifat pribadi. Sedangkan dorongan dipengaruhi oleh sesuatu yang ada dalam diri



seseorang dan dari orang lain di luar dirinya. Motivasi dalam hal ini tidak lain dari pada dorongan yang diberikan kepada orang lain untuk lebih giat melakukan suatu tindakan atas dasar kebutuhan yang dirasakan mendesak.

Untuk menghindari kesalahpahaman di dalam penggunaan istilah motivasi, perlu dibedakan antara istilah motif yang mirip dan sering dikacaukan dengan motivasi tersebut.

Motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak.

Sedangkan motivasi adalah pemberian motif, penimbul motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan atau faktor yang mendorong untuk bertindak dengan cara tertentu.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, dapat pula kita bertanya apakah sebabnya manusia melakukan sesuatu ?

Tentu pada dasarnya dilakukan dengan maksud karena mengharapkan sesuatu, dalam hal ini untuk memenuhi suatu kebutuhan hidup yang tidak terpenuhi, kebutuhan-kebutuhan itu seperti ; kebutuhan phisik, ekonomis dan lain sebagainya. Dan secara sadar melalui apa yang kita lakukan itu kita berharap agar kita dapat menjalankan kehidupan yang kita cita-citakan sebelumnya atau yang kita inginkan.

Berikut ini beberapa ahli dalam bidang manajemen memberikan pengertian tentang motivasi, antara lain oleh Terry yang mengatakan bahwa : " Motivation is the desire within and individual that stimulates him or her to action." <sup>9</sup>

Kemudian pengertian dari Bellows mengatakan : " Motivation is the process of getting people to do things to behave in a certain pattern." <sup>10</sup>

Pengertian lain yang diberikan oleh The Liang Gie, yang dikutip oleh Manullang mengenai motivasi sebagai berikut : "Pekerjaan yang dilakukan oleh seorang manajer dalam memberikan inspirasi , semangat dan dorongan kepada orang lain dalam hal ini karyawannya untuk mengambil tindakan." <sup>11</sup>

Dari pengertian tersebut di atas, maka jelas bagi kita bahwa motivasi mempunyai suatu tujuan yang sama yaitu merupakan suatu proses memberikan dorongan dan semangat kepada individu untuk bertindak dan berperilaku dalam suatu keadaan dan kondisi tertentu sesuai dengan potensi yang dimiliki dengan harapan akan membawa suatu peningkatan prestasi yang lebih baik.

Lebih lanjut definisi lain dari motivasi yang dikemukakan oleh Heidjracman dan Suad Husnan sebagai berikut :

---

<sup>9</sup> George R. Terry, *op.cit*, p. 390.

<sup>10</sup> Roger .Bellows, 1961,*Psychology of Personnel in Business and Industry*, Third Edition, Engelwood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey, p. 53.

<sup>11</sup> Drs.The Liang Gie,dikutip oleh M.Manullang,1992, *Management Personalia*, Cetakan Ketiga belas, Ghalia Indonesia, Jakarta, hal. 147

" Motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk mendapatkan hadiah." <sup>12</sup>

Dari serangkaian penjelasan di atas, dapatlah kita simpulkan bahwa motivasi berarti membangkitkan motif atau daya gerak seseorang atau diri sendiri untuk bertindak atau berperilaku dalam suatu keadaan dan kondisi tertentu sesuai dengan potensi yang dimiliki untuk memenuhi kebutuhannya dalam mencapai tujuan. Jadi motivasi menyangkut reaksi yang berurutan, yaitu nilai kebutuhan yang dirasakan dalam diri lalu timbul keinginan atau hasrat untuk melakukannya, kemudian menyebabkan suatu usaha-usaha untuk mencapai sasaran/tujuan, keinginan dan pemuasan ini tidaklah selau berjalan demikian mudah.

### 3.2.2. Teori Motivasi.

Untuk menguatkan pengertian motivasi yang telah diuraikan di atas, maka berikut ini dikemukakan beberapa teori tentang motivasi, antara lain :

#### A. Teori Motivasi menurut A.H. Maslow.

Maslow menciptakan konsep tentang motivasi dalam manajemen, di mana suatu anggapan yang menjelaskan tentang perilaku dalam hubungannya dengan pemenuhan kebutuhan manusia. Rumusan oleh Maslow ini (disadur oleh John Soeprihanto dalam bukunya yang berjudul manajemen personalia) menyatakan bahwa ada 5 jenjang kebutuhan individu, yaitu :

---

<sup>12</sup> Heidjracman Ranupandojo dan Suad Husnan, *op.cit*, hal 23.

- " 1. Kebutuhan fisik ( Physiological needs )  
 2. Kebutuhan keamanan/keselamatan ( safety/security needs )  
 3. Kebutuhan untuk berkelompok  
 ( affection needs/love needs/social needs/belonging needs)  
 4. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan  
 ( esteem needs/egoistic needs )  
 5. Kebutuhan akan pengakuan diri dan pengembangan diri  
 ( self actualization needs/self realization needs/self fulfilment  
 needs/ self expression needs ) " <sup>13</sup>

Maslow menyatakan bahwa kebutuhan itu semua tidak muncul secara bersama-sama pada saat yang sama. Jika kebutuhan fisik telah dipenuhi , seseorang kemudian dapat melakukan hal-hal lain untuk dapat memuaskan kebutuhan akan rasa aman pada tingkatan berikutnya setelah kedua kebutuhan tersebut terpenuhi, kebutuhan untuk berkelompok, harga diri dan pengakuan diri akan muncul.

Suatu hal yang penting diketahui bahwa setiap tingkatan kebutuhan, sebelum kebutuhan tingkat paling rendah terpenuhi, kebutuhan pada tahap berikutnya belum begitu diperhatikan.

Untuk jelasnya kelima jenjang kebutuhan tersebut akan dikemukakan lebih terperinci sebagai berikut :

#### 1. Kebutuhan fisik ( physiological needs )

Kebutuhan fisik ini merupakan kebutuhan pokok yang harus dipenuhi dan dipuaskan paling awal sebelum mencapai suatu pengembangan atas prestasi tertentu dari setiap individu, karena kebutuhan ini timbul dari rasa yang pertama timbul dalam fisik manusia untuk bisa hidup. Pada dasarnya kebutuhan itu misalnya; makan, minum.

<sup>13</sup> Abraham H. Maslow, dikutip oleh John Soeprihanto, 1984, *Manajemen Personalia*, Cetakan Pertama, Penerbit: BPFE-Yogyakarta , hal. 81.

Jika kebutuhan ini sudah terpenuhi, maka tidak lagi merupakan kebutuhan pokok bagi seseorang sehingga mendorong untuk mencari pemenuhan kebutuhan lainnya.

## 2. Kebutuhan keamanan/keselamatan (safety/security needs)

Setelah pemenuhan kebutuhan fisik, maka seseorang akan mengharapkan atau setidaknya memikirkan adanya keamanan/keselamatan baik dalam lingkungan organisasi, maupun di luar lingkungan organisasi. Kebutuhan ini memberi rasa aman dan selamat bagi individu seperti perlindungan dan rasa kepastian dari pihak organisasi yang menjamin kehidupannya. Kebutuhan tersebut bisa dibedakan berdasarkan wujudnya, yaitu :

- Material, misalnya : pakaian, tempat tinggal/rumah yang menjamin kesehatan dan melindungi dari cuaca dan alam sekitarnya.
- Immaterial/semi material, misalnya: keyakinan tidak dipecat setiap saat, pensiun./jaminan hari tua, asuransi, rasa aman di tempat kerja dan lain-lain. Kesemuanya itu menciptakan rasa aman dan selamat bagi para karyawan.

## 3. Kebutuhan untuk berkelompok

Apabila kita melihat secara mendasar, kebutuhan ini memang sudah merupakan "kodrat" manusia, yaitu bahwa manusia adalah makhluk sosial. Yang merupakan tindak lanjut seseorang untuk disukai dan menyukai dan juga adalah kebutuhan manusia untuk berkelompok. Seseorang tidak dapat melepaskan diri dari pengaruh lingkungan

sehingga menimbulkan hasrat untuk memasuki suatu organisasi yang merupakan realisasi dari kebutuhan sosialnya. Dengan terpenuhinya jenis kebutuhan ini sehingga mempunyai pengaruh yang cukup besar terhadap hubungan kerjanya. Pada seseorang yang demikian, tumbuh perasaan percaya pada diri sendiri, perasaan mampu dan sempurna, dan dibutuhkan dalam masyarakat. Dan sebaliknya, jika kebutuhan ini tidak terpenuhi, maka akan timbul perasaan rendah diri dan putus asa. Oleh karena itu, setiap individu membutuhkan untuk bisa berkumpul, bergaul, membina persahabatan, saling memperhatikan/mencintai untuk berkembang bersama dalam berkelompok.

#### 4. Kebutuhan akan harga diri/penghormatan.

Banyak atau sedikit, besar atau kecilnya status yang dimiliki seseorang, terutama yang dimaksudkan agar dapat menimbulkan rasa hormat yang semakin besar terhadap dirinya sendiri. Jenjang kebutuhan ini lebih bersifat individual atau menjadikan pribadi yaitu agar dirinya " dihargai " atau " dihormati " sesuai dengan kapasitasnya atau kedudukannya. Dan sebaliknya, bahwa setiap pribadi tidak ingin dirinya dianggap lebih bodoh atau lebih rendah, kedudukannya dalam suatu organisasi lebih rendah tetapi secara manusiawi setiap individu (pria maupun wanita) tidak ingin direndahkan.

#### 5. Kebutuhan akan pengakuan diri dan pengembangan diri.

Kebutuhan seseorang yang paling tinggi ini pada hakekatnya merupakan kebutuhan untuk merealisasikan cita-cita dan keinginannya dengan menampilkan



potensi yang dimiliki atau bakat yang luar biasa. Kebutuhan akan pengembangan diri dan pengembangan diri merupakan keinginan setiap individu atau manusia untuk bisa diakui, bahwa dirinya mempunyai kemampuan (khususnya dalam bekerja) dan ia akan merasa puas dan berbangga apabila keinginan/kemauannya untuk mengembangkan kemampuan/bakat dalam dirinya secara penuh sesuai dengan potensinya diberi kesempatan untuk berkembang

#### B. Teori Motivasi menurut Douglas Mc. Gregor

Konsep yang diciptakan dalam manajemen ini disebut teori motivasi "X" dan "Y", yang dikutip oleh Manullang.<sup>14</sup>

Teori "X" adalah pendekatan konsep yang didasarkan pada suatu asumsi yang telah membudaya dalam masyarakat. Teori "X" disebut pembinaan dan pengendalian tradisional menurut asumsi sebagai berikut :

- 1) Pada dasarnya manusia/karyawan secara alamiah kurang/tidak suka bekerja dan lebih suka bermalas-malas. Maka agar karyawan suka bekerja harus diisi motivasi dari pihak lain.
- 2) Tujuan individu para karyawan umumnya bertentangan dengan tujuan perusahaan tempat mereka bekerja, mereka selalu menentang, dalam dirinya tidak dapat melaksanakan usahanya dengan sebaik-baiknya untuk mencapai tujuan perusahaan/organisasi.

---

<sup>14</sup> M. Manullang, *Management Personalia*, op.cit, hal. 150.

- 3) Umumnya para karyawan bersedia bekerja karena adanya dorongan memperoleh upah dan lain-lain yang bersifat ekonomis.
- 4) Umumnya para karyawan berusaha mencari keamanan dan ingin menghindari tanggung jawab ( dalam hal ini tidak bertanggung jawab atas tugas-tugas yang diberikan kepadanya).
- 5) Pada dasarnya perilaku para karyawan didorong/dikendalikan oleh perasaan irrasional.

Teori "Y" sebaliknya diperoleh dari suatu penemuan penilaian ilmu pengetahuan tentang perilaku manusia yang modern dengan kata lain teori "Y" adalah kebalikan dari teori "X". Teori ini didasarkan atas pendapat, bahwa bagaimana manusia itu seharusnya bekerja dalam lingkungan pekerjaannya. Jadi tidak ada dasar bahwa bagaimana para manajer berpikir apa yang ia inginkan atau seharusnya ia lakukan. Teori ini disebut ; keterpaduan individu dan organisasi , yang didasarkan pada asumsi sebagai berikut :

- 1) Kegiatan usaha fisik dan mental dalam pekerjaan adalah bersifat alamiah, baik dalam waktu bekerja maupun dalam waktu istirahat. Hal ini tergantung pada situasi pengendaliannya , mungkin bekerja sebagai sumber pemuasan, yang akan dilaksanakan dengan sukarela atau mungkin sebagai sumber hukum yang mungkin akan berusaha menghindarinya.





- 2) Pengawasan pengendalian dari luar dan ancaman hukuman/sanksi bukanlah alat satu-satunya untuk mendorong usaha mencapai tujuan organisasi. Manusia dapat membina dan mengendalikan dirinya sendiri dalam memberikan pelayanan terhadap tujuan organisasi.
- 3) Kesanggupan terhadap tujuan adalah fungsi penghargaan yang dipadukan dengan usaha untuk mencapainya. Arti pentingnya penghargaan itu, misalnya kepuasan diri, kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan yang dapat diarahkan terhadap hasil usahanya, diarahkan pula pada tujuan organisasi.
- 4) Pada dasarnya manusia dapat dipelajari dalam lingkungan yang sebenarnya, tidak hanya untuk menerima tetapi untuk mengambil tanggung jawab. Menghindarkan tanggung jawab, kurang ambisi, dan menitikberatkan terhadap keadaan diri sendiri adalah akibat dari pengalamannya, tidak termasuk ciri-ciri daripada manusia.
- 5) Kemampuan untuk melaksanakan secara relatif tingkat imaginasi yang tinggi, kecakapan dan kreativitas daripada pemecahan masalah-masalah organisasi secara luas, tidak sempit, dimiliki oleh setiap orang.
- 6) Dalam lingkungan kehidupan industri yang modern, potensi intelektual manusia pada umumnya hanya dimanfaatkan sebagian saja.

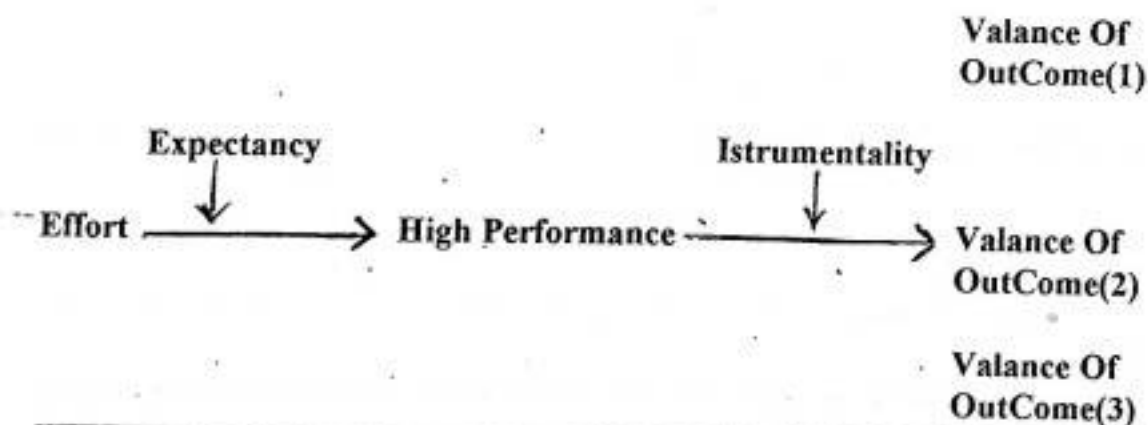
Melihat teori "Y" tersebut di atas, maka jelaslah terhadap kita perbedaan dalam hubungannya dengan teori "X". Teori "Y" bersifat dinamis, karena menunjukkan pertumbuhan dan perkembangan manusia. Teori ini menekankan perlunya penyesuaian secara selektif dibandingkan dengan bentuk pengendalian tunggal yang absolut. Teori ini tidak menggambarkan bahwa sekurang-kurangnya dominasi terletak ditangan penguasa, tetapi dalam pengertian manusia sebagai sumber potensi yang hakiki. Prinsip pokok daripada teori "Y" ialah keterpaduan menciptakan situasi sedemikian rupa, sehingga setiap organisasi mencapai tujuannya, yang dibina dengan usaha mereka dengan baik terhadap suksesnya suatu organisasi atau perusahaan.

### C. Expectancy Theory

Menurut teori expectancy, motivasi untuk melakukan sesuatu tergantung pada tiga persepsi yang dapat kita lihat pada skhema berikut ini :

#### Skema I

#### Expectancy Theory<sup>15</sup>



<sup>15</sup> Herbert G. Heneman & Donald P Scwab, *Work and Rewards Theory*, In D.C. Yoder & H.G. Heneman, 1975, *Motivation and Commitment*, Bureau of Natioanl Affair, Washinton DC, p. 6-8.

Ketiga persepsi di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Valance (daya tarik) ini merupakan hasil penggabungan daripada balas jasa dan hasil-hasil lain yang dapat diperoleh dengan prestasi kerja yang meningkat, antara gaji dan konsekuensi jabatan lain seperti : promosi, pengalihan tugas, rasa puas dan tanggungjawab serta kebanggaan akan pekerjaan.
2. Instrumentality yang berhubungan dengan persepsi adanya kemungkinan bahwa pekerjaan akan membawa hasil-hasil tertentu , misalnya jika hasil (outcome) itu merupakan kenaikan gaji, dan pekerjaan (performance) melebihi tingkat rata-rata, maka instrumentalitas menunjukkan persepsi bahwa seseorang kemungkinan menerima gaji bila mencapai prestasi di atas tingkat rata-rata.
3. Expectancy yaitu suatu estimasi karyawan akan kemungkinan bahwa perubahan-perubahan dalam prestasi sebenarnya, seperti halnya instrumentalitas maka yang menentukan motivasi adalah persepsi-persepsi dan bukan kemungkinan-kemungkinan yang obyektif .

Teori ini dikemukakan oleh Herbert G. Heneman dan Donald P Swacb, mengatakan bahwa makin besar valance outcome dan makin tinggi persepsi dari instrumentalitas dan expectancy, maka semakin besar motivasi untuk berprestasi. Misalnya seorang karyawan yang membayangkan untuk memperoleh balas jasa yang tinggi. Dalam hubungan ini karyawan akan meningkatkan prestasi kerjanya dengan perubahan-perubahan di dalam usahanya. Disatu pihak perusahaan akan memotivasi pekerja dengan jalan memberikan latihan kerja dan dilain pihak

pekerja akan memotivasi dirinya sendiri untuk lebih meningkatkan prestasi kerjanya. Jadi dengan motivasi yang tinggi akan merupakan hubungan dari penghargaan untuk berprestasi dengan perolehan yang dibayangkan.

Oleh karena itu teori ini dapat digunakan untuk meramalkan konsekuensi-konsekuensi motivasi dari gaji. Secara khusus gaji diharapkan untuk dapat memotivasi prestasi kerja yang lebih baik/lebih tinggi bila :

- a. Gaji mempunyai daya tarik yang tinggi.
- b. Gaji dianggap tergantung pada prestasi yang tinggi.
- c. Usaha/pekerjaan yang diharapkan membawa prestasi yang tinggi.

Bila kondisi di atas sudah dipenuhi, maka mungkin seorang karyawan belum terangsang untuk berprestasi yang tinggi. Hal ini dapat terjadi apabila :

1. Prestasi yang tinggi membawa daya tarik yang negatif (misalnya keretakan kelompok kerja sama, kebersamaan, rasa lesu, kurang interaksi sosial) yang melebihi pengaruh positif daripada gaji.
2. Prestasi yang tinggi diperkirakan dapat merintanginya terjadinya daya tarik outcome positif lain seperti kebanggaan akan kualitas kerja

Secara singkat dapat dikatakan bahwa teori ini dapat menspesifikasikan kondisi-kondisi di mana gaji mendorong ke arah motivasi prestasi yang lebih tinggi, namun diakui bahwa gaji merupakan salah satu faktor dari banyak kemungkinan yang



semuanya dapat dipertimbangkan dalam perkiraan gaji atau upah pada motivasi dan produktivitas kerja yang memuaskan.

#### D. Equity Theory.

Teori ini dikemukakan oleh J. Stacy Adam, dalam pembahasan Inequity in Social Exchange, adalah keseimbangan antara input dan output seseorang, misalnya kepuasan seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan terdapat perbedaan antara yang mempunyai tingkat pendidikan yang sedang dibanding dengan yang berpendidikan tinggi.

Teori ini mengemukakan kepuasan individu dalam suatu organisasi ditentukan oleh hasil perbandingan antara input individu/output individu atau pembayaran yang diberikan dengan output orang lain (teman sekerja) dengan output atau pembayaran yang diterimanya. Teori ini juga menyatakan kepuasan individu terhadap upahnya tergantung kepada pengamatan keseimbangan daripada upahnya. Perasaan-perasaan sebagai akibat adanya kecenderungan dari individu untuk mengadakan perbandingan dengan individu lainnya. Hal ini dapat disebutkan sebagai berikut :

- 1) Karyawan membandingkan upahnya dengan upah karyawan lainnya pada posisi yang sama. Perbandingan itu sendiri tidak sanggup mempengaruhi perasaan-perasaan keseimbangan, karena tidak memperhitungkan perbedaan-perbedaan yang mungkin terjadi pada skill, pendidikan dan lain-lain yang menjadi dasar penggajian.

2) Dari segi output dari pekerjaan, karyawannya membandingkan dirinya dengan orang lain sebagai input dari pekerjaannya(job output) . Perbedaan-perbedaan dalam upah mungkin dianggap sudah adil dan seimbang bilamana karyawan memandang perbedaan itu sebagai akibat daripada input-input tersebut .

Tidak sama halnya di dalam suatu perusahaan apa yang disebut inequity. Keadaan ini timbul bila seseorang menganggap bahwa perbandingan bahwa perbandingan dengan teman sekerja tidak seimbang menurut penilaian pekerja. Adam menghipotesiskan bahwa karyawan yaitu individu yang mengalami inequity atau inequity membandingkan upah dan inputnya dengan upah dan inputnya orang lain.

Di lihat dari pengupahan , perlu dicatat bahwa ketidakpuasan itu terjadi karena kelebihan atau kekurangan dalam pembayaran. Apabila karyawan misalnya merasa adanya ketidakadilan maka terjadi motivasi untuk mengurangi perasaan tersebut dengan menempuh jalan :

- a. Perubahan output dan input.
- b. Perubahan persepsi dari perbandingan upah dan input seseorang.
- c. Memilih salah satu perbandingan baru.
- d. Meninggalkan situasi yang kurang seimbang dan mencari yang lain yang dapat mendorong ke arah perbandingan yang lebih baik.



Jadi pada dasarnya dapat dilihat bahwa dalam teori ini, pada hakikatnya melihat bagaimana individu dalam unit kerja menilai pembayarannya, karena individu selalu mengatur dirinya dengan orang lain..

### 3.2.3. Faktor Perilaku.

Dalam manajemen personalia, manusia merupakan unsur yang terpenting dan sangat menentukan keberhasilan dalam manajemen. Oleh karena itu, penting sekali bagi seorang karyawan bagaimana mendorong bawahannya untuk berperilaku/memberikan sumbangan yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan. Perilaku seseorang itu dapat dilihat sebagai suatu rangsangan kegiatan/pekerjaan, sedangkan kegiatan itu selalu berorientasi pada suatu tujuan. Dengan mengetahui maksud tujuan seseorang maka relatif mudah untuk mengetahui motif daripada tindakan-tindakannya karena motif biasanya menggambarkan mengapa seseorang atau suatu perusahaan melakukan tindakan-tindakan tertentu dalam rangka pemuasan kebutuhan tersebut. Jadi dapat dikatakan bahwa motif mempunyai pengaruh korelasi langsung dengan persepsi seseorang atas kebutuhan yang mendesak. Jika seseorang ingin memuaskan suatu kebutuhan yang pemuasannya dipandang kuat maka motif untuk bertindak agar kebutuhan itu terpenuhi akan kuat pula. Dan sebaliknya motif yang lemah akan lemah pula karena sesuatu kebutuhan yang sudah terpenuhi sesungguhnya bukan kebutuhan lagi. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perilaku seseorang sangat dipengaruhi oleh apa yang dipandang sebagai

kebutuhan yang mendesak yang harus dipenuhi. Dan jika kebutuhan mendesak itu tidak dipenuhi, hal ini dapat menimbulkan hal-hal yang negatif atau menimbulkan frustrasi.

Sebagaimana diketahui bahwa perilaku serta keyakinan orang menyebabkan timbulnya pola-pola yang disebut Kultur. Semua organisasi memiliki kultur yang mempengaruhi kelakuan dan kerjasama manusia. Dapat diketahui bahwa banyak kebanyakan orang memiliki gambaran mental tentang bagaimana seorang karyawan/pekerja harus berkelanjutan pada pekerjaan tertentu. Kemungkinan pula perubahan korektif yang dianggap perlu dilaksanakan sebab memakan biaya terlalu besar akan tetapi modifikasi tertentu dalam perilaku sebaiknya dilakukan pada pihak manajer yang bersangkutan serta mungkin dapat menempuh cara-cara sebagai berikut :

- a. Menerangkan perubahan macam apa yang diinginkan dan kemudian memberikan alasan-alasan lengkap bagi perubahan tersebut.
- b. Menunjukkan secara spesifik bagaimana perubahan tersebut akan menguntungkan perusahaan.
- c. Memberikan contoh-contoh dan menyediakan kesempatan untuk mendemonstrasikan perilaku baru tersebut yang disarankan.
- d. Memberikan penghargaan-penghargaan kepada mereka yang mengikuti/melaksanakan perilaku baru tersebut.



Perilaku dari individu sebagian besar ditentukan oleh lingkungan dimana ia berada. Seseorang mengalihkan pengetahuan dan pola-pola perilaku yang diterima dari generasi yang satu ke generasi yang lain. Oleh sebab itu sifat-sifat individual (dalam hal ini manajer dapat memahami para karyawan).

Suatu stimulus tertentu menimbulkan satu atau beberapa reaksi dan sebaliknya macam-macam stimulus dapat menimbulkan reaksi yang sama, misalnya: apabila si A diberikan kenaikan gaji, maka hal tersebut dapat menyebabkan :

1. Bekerja lebih baik
2. Meningkatkan kehadirannya pada tempat ia bekerja
3. Memperbaiki kualitas kerjanya

Bilamana si A diberikan kenaikan gaji dan si B diberikan pekerjaan lain, maka hal tersebut dapat menyebabkan berkurangnya ketidakhadiran mereka.

Berikut ini beberapa faktor-faktor dasar tertentu yang dapat diterapkan terhadap stimulus dan reaksi antara lain :

- 1) Apabila seseorang beranggapan bahwa suatu reaksi bersifat menguntungkan, maka reaksi tersebut dapat dilanjutkan dan sebaliknya bila perilaku yang tidak memberi hasil akan dihentikan.
- 2) Jika balas jasa yang diperoleh dari reaksi yang bersangkutan cukup besar, maka hal tersebut akan menimbulkan perhatian.



- 3) Balas jasa yang diperoleh menghasilkan tindakan yang lebih cepat dibandingkan dengan balas jasa yang ditanggihkan.
- 4) Stimulus yang seringkali terjadi dan yang terus menerus berulang mempunyai tendensi untuk mengembangkan pola-pola.

Lebih lanjut Winardi memberikan asumsi-asumsi mengenai teori perilaku manusia sebagai berikut : " <sup>15</sup>

- 1) Bahwa skill dan pengetahuan manusia tidak dimanfaatkan hingga maksimum, hal ini mengakibatkan bahwa kebanyakan orang kurang menikmati pekerjaan dari yang seharusnya, akibatnya bahwa pekerjaan menjadi pengalaman yang tidak baik serta tidak memuaskan bagi banyak pihak.

Akan tetapi perlu diingat bahwa pekerjaan merupakan sumber potensial utama dari pada kepuasan. Jadi keadaan yang berlaku menimbulkan efek psikologis yang merusak pada orang yang bersangkutan.

- 2) Pemamfaatan yang kurang dari yang seharusnya dimana sumber-sumber daya manusia merugikan efektivitas ekonomis daripada organisasi-organisasi yang berharga, sehingga bila bakat-bakat tersebut digunakan kurang daripada sepenuhnya maka hal tersebut menimbulkan ketidakbaikan.

---

<sup>15</sup> Winardi, 1983, *Asas-Asas Manajemen*, Edisi Ketujuh, Penerbit: Alumni, Bandung, hal. 265-266.

- 3) Adanya tantangan yang dihadapi adalah menstrukturir pengalaman kerja dan memproses sedemikian rupa sehingga kebutuhan individu dan organisasi yang bersangkutan secara ekonomis dapat dipenuhi.

Dengan melihat gambaran faktor-faktor di atas, maka penulis mencoba memberikan kesimpulan bahwa setiap orang memiliki suatu kepribadian yang terutama ditentukan oleh keturunan orang tersebut, lingkungan dan kondisi sosial serta pengalamannya. Sebab itu perilaku merupakan faktor yang penting, karena manusia/karyawan tidaklah terlepas dari perilakunya dalam perusahaan atau organisasi.

### 3.3. Pengertian Kompensasi.

Masalah kepegawaian/karyawan adalah merupakan masalah yang tidak pernah selesai dan selalu merupakan peristiwa yang aktual. Hal ini disebabkan karena masalah kepegawaian/karyawan pada hakekatnya adalah masalah kemanusiaan.

Masalah-masalah yang timbul dalam organisasi sebagian besar berasal dari unsur manusia yang dilatarbelakangi oleh berbagai kebutuhan hidup yang hendak dipenuhinya dan adanya kemajuan teknologi serta lingkungan di mana individu itu berada. Sebagaimana yang dikemukakan oleh A.S. Moenir, bahwa :

" Apabila seseorang telah melalui proses penerimaan sebagai karyawan dan telah diangkat oleh yang berwenang sebagai karyawan, maka pada waktu itu berkewajiban menjalankan segala perintah dan aturan yang telah ditetapkan organisasi serta berhak menerima kompensasi atas kewajiban yang telah dilaksanakan."<sup>16</sup>

---

<sup>16</sup> A.S. Moenir, 1983, *Pendekatan Manusiawi dan Organisasi terhadap Pembinaan Kepegawaian*, Penerbit P.T Gunung Agung, Jakarta, hal. 152.

Adapun yang dimaksud dengan kompensasi menurut Alex. S. Nitisemito adalah sebagai berikut "

" Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap." <sup>17</sup>

Dari definisi di atas dapat dimengerti bahwa, kompesasi bukan saja berupa upah, meskipun upah merupakan bagian kompensasi yang paling besar, kompensasi dapat berupa tunjangan-tunjangan, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, jaminan sosial, fasilitas kesehatan dan lain-lainnya yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap.

Kompensasi secara umum tidak lain daripada suatu cara pengadaan dan pemberian balas jasa yang layak kepada karyawan guna tercapainya tujuan perusahaan. Untuk terlaksananya pemberian balas jasa ini, tergantung pada lingkungan di mana perusahaan itu beroperasi dan kondisi keuangan perusahaan.

Dalam pemberian kompensasi, selain diperhatikan tingkat jabatan dan juga perlu diperhatikan sejauh mana prestasi yang diperlihatkan oleh karyawan. Dalam hal tingkatan jabatan, maka untuk menentukan upah yang selayaknya harus berdasarkan pada evaluasi jabatan sehingga seorang manajer dapat menentukan gaji/upah para karyawannya.

Pemberian upah atas dasar prestasi kerja di mana upah yang diterima karyawan berbeda jumlahnya disebut sebagai pengupahan insentif. Jadi dua orang karyawan yang

---

<sup>17</sup> Alex S. Nitisemito, *op.cit*, hal 149.

mempunyai jabatan yang setingkat tetapi menerima upah yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda pula. Gaji/upah dasar mereka memang sama, namun karena prestasi yang berbeda, misalnya pekerja yang menghasilkan di atas standar produksi, maka ia akan menerima tambahan upah(bonus) karena prestasi kerjanya.

Tambahan inilah yang dimaksudkan sebagai insentif, di mana oleh Dale Yoder menyatakan : " Incentivating is thus largely a process of rewarding." <sup>18</sup>

Pendapat Yoder di atas dimaksudkan bahwa pemberian insentif pada dasarnya adalah pemberian hadiah oleh perusahaan kepada karyawan yang berprestasi. Jadi dapat dikatakan bahwa, insentif berupa hadiah atas dasar prestasi merupakan cara yang ditempuh untuk meningkatkan mutu, di mana tingkat produktivitas karyawannya, serta untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap bekerja pada perusahaannya. Jadi insentif merupakan suatu bentuk motivasi dalam hal ini dinyatakan dalam bentuk uang atau hadiah lain.

Dan menurut Moekijat bahwa dalam memberikan upah selain diperhatikan prestasi, juga perlu diperhatikan lamanya ia menyumbangkan jasa-jasanya. Untuk lebih lengkapnya pendapat Moekijat adalah sebagai berikut : " Kompensasi adalah proses pengupahan yang adil terhadap karyawan dan membayarkan jasa-jasanya berdasarkan jam-jaman." <sup>19</sup>

---

<sup>18</sup> Dale Yoder, 1962, *Personnel Management and Industrialis*, Prentice Hall Inc, p. 439.

<sup>19</sup> Moekijat, 1981, *Manajemen Kepegawaian*, Edisi Baru Revisi, Ghalia Indonesia, Jakarta, hal 103.

Maksud tersebut di atas pada pokoknya bahwa kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif. Sedangkan menurut Heidjracman dan Suad Husnan mengartikan kompensasi sebagai berikut : "Kompensasi sebagai pemberian balas jasa yang adil dan layak pada pekerja yang menyumbangkan jasa-jasanya." <sup>20</sup>

Jadi dari beberapa pendapat di atas, dalam kebijaksanaan pemberian kompensasi hendaknya diperhitungkan antara pengorbanan di pihak perusahaan dan penghasilan di pihak pekerja. Sehingga kepentingan keduanya dapat tercapai. Sebab bagaimanapun juga, tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan akan mengganggu konsentrasi kerja mereka dalam melaksanakan tugas-tugasnya, mutu dan produktivitas mereka menjadi menurun yang berarti akan menghambat tercapainya sasara perusahaan.

Karena kompensasi adalah merupakan biaya jika dilihat dari segi organisasi perusahaan dan merupakan sumber pendapatan dari segi tenaga kerja, maka kebijaksanaan kompensasi bagi setiap organisasi hendaknya mendesain sistem kompensasinya yang sesuai dengan keadaan dan kemampuannya.

#### **3.4. Tujuan Pemberian Kompensasi.**

Pemberian Kompensasi kepada 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

---

<sup>20</sup> Heidjracman Ranupandojo dan Suad Husnan, *op.cit*, hal 3.



membawa dampak positif terhadap semangat dan kegairahan kerja dan peningkatan produktivitas kerja.

#### 3.4.1. Kompensasi dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja.

Perusahaan selalu berusaha untuk mendorong semangat dan kegairahan kerja karyawan secara maksimal 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 para karyawan, kebijaksanaan ini tergantung dari situasi dan kondisi perusahaan serta tujuan yang diinginkan 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." <sup>21</sup>

---

<sup>21</sup> Ibid., hal 170.

Memperhatikan hal-hal yang disebutkan di atas, ada dua point yang langsung berhubungan dengan kompensasi yaitu 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 sangatlah relatif, karena cukup di sini diartikan sebagai jumlah yang mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

Karena makin besar upah yang diberikan berarti semakin banyak pula kebutuhan yang dipenuhi, sehingga memberikan 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 amat 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 merupakan tambahan penghasilan kepada karyawan yang menunjukkan prestasi kerja. Pemberian insentif di sini sangat efektif untuk lebih menambah 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 berlebih. Tetapi dengan adanya insentif itu ternyata karyawan kurang berhati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan karena hanya mengejar target yang sebanyak-banyaknya, sehingga banyak pekerjaan yang kurang bermutu. Karena itu, setiap kebijaksanaan pemberian insentif harus disertai dengan 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 yaitu :

" Persetujuan produktivitas adalah kesepakatan sesudah perundingan, dimana karyawan menyetujui membuat perubahan dalam praktek kerja yang akan mengarah kepada karyawan yang lebih ekonomis dan efisien sebagai imbalannya mereka menerima kebaikan kondisi kerja yang baik terutama mengenai besarnya gaji yang diterima. " <sup>22</sup>

Persetujuan diatas 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 menjadi kodrat manusia untuk 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-malasan. Karena itu para pekerja perlu dimotivasi agar mereka mampu bekerja dengan loyalitas yang tinggi.

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 para pekerja menganggap diri mereka sebagai pekerja keras yang harus menghasilkan sesuatu agar kebahagiaan mereka dapat tercapai dengan cara mengumpulkan imbalan dari peningkatan kerjanya. Hal ini menunjukkan

---

<sup>22</sup> David Barber, 1977, *Manajemen Personalia*, disadur Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen, Erlangga, Jakarta, hal. 63.



bahwa dengan menerima penghargaan dan imbalan jasa atas prestasi seseorang, dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan produktivitas kerja yang berdaya guna.

Di samping itu bukan saja imbalan dalam bentuk kompensasi tetapi juga dalam bentuk lain, misalnya pengakuan atas dasar prestasi kerja yang baik, fasilitas sarana dan prasarana yang memadai, dan lingkungan kerja yang sehat dan dilengkapi kepemimpinan yang profesional.

### 3.4.3. Kompensasi sebagai motivasi kerja karyawan.

Kompensasi yang cukup dan bersifat adil akan dapat mendorong minat kerja karyawan, sedangkan kuatnya dorongan itu tergantung pada pentingnya kebutuhan yang dirasakan oleh setiap individu.

Dengan memahami kebutuhan karyawan, kita dapat mengenali dan mengarahkan perilaku individu agar perilaku mereka dapat menunjang tercapainya sasaran perusahaan. Sebagaimana yang dikemukakan oleh Basu Swastha tentang siklus perilaku dan kebutuhan sebagai berikut ;

" Siklus kebutuhan perilaku individu merupakan titik awal memahami perilaku. Dari sini diketahui bahwa perilaku individu itu sudah diarahkan pada pemuasan kebutuhan dan menjadi dasar untuk menjelaskan mengapa orang bereaksi seperti yang mereka lakukan terhadap berbagai macam kekuatan motivasional. Pada saat yang sama, dengan pemahaman ini manajer dapat mengidentifikasi perilaku yang akan menghasilkan mamfaat paling besar bagi organisasi dan karyawannya. Oleh karenaitu manajer harus memahami kebutuhan manusia agar dapat bekerja sama dengan seluruh anggota organisasi." <sup>23</sup>

<sup>23</sup> Basu Swastha DH, 1984, *Asas-Asas Manajemen Modern*, Edisi Pertama, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, hal. 187-188.

### 3.5. Sistem Pemberian Balas Jasa.

Kompesasi atau balas jasa merupakan salah satu faktor yang sangat penting baik untuk kepentingan pekerja maupun perusahaan . Kompensasi ini bagi perusahaan merupakan unsur pembiayaan dan dilain pihak bagi pekerja, kompensasi merupakan sumber penghidupan ekonomis dan dengan kompensasi itu sekaligus merupakan penentu dalam status masyarakat atau sosial.

Dalam hal ini manajer personalia dituntut secara terus-menerus bekerja sama dengan manajer seniornya untuk dapat menciptakan suatu sistem dan tingkat kompensasi yang menguntungkan bagi kedua belah pihak, baik terhadap perusahaan maupun terhadap pekerja atau karyawan. Sebab tidak ada satupun sistem kompensasi yang memenuhi semua keinginan perusahaan. Dan tentu saja sistem balas jasa harus mencerminkan unsur struktur organisasi serta memperhatikan perkembangan lingkungan kerja setempat dan tingkat penghasilan lokal maupun secara nasional.

Dalam pemberian kompensasi ini yang perlu diperhatikan adalah balas jasa itu haruslah adil, yang dimaksudkan sebagai pembayaran yang tidak sebelah. yang berarti gaji atau pembayaran yang diterima oleh seorang pekerja adalah adil dalam hubungannya dengan orang lain di dalam dan di luar perusahaan.

Pembayaran upah dari seorang pekerja pada suatu bahagian tertentu akan sama dengan pembayaran seorang pekerja dari bahagian lain yang melakukan pekerjaan yang sama.



Juga pembayaran adil disini dimaksudkan sebagai pembayaran sukup seluas bagi perusahaan maupun bagi pekerja.

Setiap perusahaan hendaknya mempunyai suatu pedoman bagaimana menetapkan balas jasa yang tepat dan wajar terhadap seseorang sesuai dengan pekerjaannya. Tepatnya di sini bukan hanya terbatas dalam jumlahnya tetapi masih banyak faktor-faktor lain yang perlu dipertimbangkan.

Berikut ini ada beberapa faktor yang oleh perusahaan perlu dipertimbangkan dalam menetapkan sistem balas jasa seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito sebagai berikut :

- " 1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal.
2. Kompensasi harus dapat mengikat.
3. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
4. Kompensasi harus adil.
5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis.
6. Komposisi dari kompensasi yang diberikan harus diperhatikan." <sup>24</sup>

Faktor-faktor tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal.

Sebagaimana diketahui bahwa salah satu tujuan seseorang menjadi pekerja adalah dengan adanya kompensasi.

Dengan kompensasi yang diberikan maka karyawan berkeinginan agar dapat memenuhi kebutuhan minimalnya, misalnya makanan, minuman, pakaian dan perumahan.

<sup>24</sup> Alex S. Nitisemito, *op.cit*, hal. 150-155.

Untuk menetapkan kompensasi tersebut, maka perusahaan harus berpedoman pada ketentuan yang telah ada, misalnya ketentuan pemerintah tentang upah terendah. Selain itu harus memperhatikan besarnya kompensasi minimal yang berlaku pada masyarakat setempat atau perusahaan sejenisnya. Penetapan kompensasi minimal ini sangat penting sekali, karena jika kompensasi ditetapkan di bawah batas minimal, maka dapat menyulitkan perusahaan. Dan perusahaan dapat dianggap tidak mempunyai rasa kemanusiaan.

Apabila kompensasi tidak dapat memenuhi kebutuhan minimal, maka hal yang mungkin terjadi adalah perusahaan tersebut tidak mendapatkan karyawan lagi, disiplin kerja sangat rendah dan tentunya hal ini merugikan perusahaan.

## 2. Kompensasi harus dapat mengikat.

Besarnya kompensasi yang diberikan harus dapat mengikat para karyawan. Hal ini sangat penting, sebab bila balas jasa yang diberikan kepada pekerja atau karyawan terlalu kecil dibandingkan dengan perusahaan lain, maka ada kecenderungan pekerja akan keluar dan mencari tempat kerja di perusahaan lain. Untuk itu perlu diperhatikan terutama bagi karyawan yang mempunyai peranan penting dalam perusahaan, sebab umumnya mereka telah mendapatkan program pelatihan yang mengeluarkan biaya yang cukup tinggi.

Untuk menentukan besarnya kompensasi yang mampu mengikat karyawan, maka harus dilihat besarnya kompensasi yang diberikan oleh perusahaan lain untuk

pekerjaan yang sejenis. Bila keuangan perusahaan memungkinkan, maka perusahaan dapat memberikan kompensasi di atas standar rata-rata tingkat kompensasi pada perusahaan lain yang sejenis.

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

Kompensasi yang telah mengikat karyawan untuk tidak keluar dari pekerjaannya, belum tentu akan menimbulkan semangat dan kegairahan kerja pada karyawan. Hal ini disebabkan upah yang diberikan pada tingkat tersebut sebenarnya masih kurang dalam menunjang hidup secara layak pada umumnya, sehingga menyebabkan karyawan setelah kembali dari bekerja masih mencari tambahan penghasilan untuk menutupi kekurangan, di mana keadaan ini berpengaruh terhadap kedisiplinan dan moral kerja sehingga semangat dan kegairahan kerja para karyawan dapat ditingkatkan sekaligus dapat mengikat para karyawan.

### 4. Kompensasi harus adil.

Kompensasi yang tepat bukan hanya semata-mata karena jumlahnya saja, tetapi harus mengandung unsur keadilan. Adil di sini bukan berarti harus sama, tetapi adil harus sesuai dengan haknya. Untuk dapat menetapkan upah yang adil, maka perusahaan harus mengategorikan tugas-tugas dalam beberapa bagian yang menurut penilaian perlu diberikan kompensasi yang sama berdasarkan pertimbangan, seperti jumlah jam kerja dan jumlah produk yang dihasilkannya.

#### 5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis.

Kompensasi yang diberikan perusahaan pada umumnya berupa uang dan tunjangan. Kompensasi yang berupa upah itu dapat mempunyai nilai riil yang turun naik, misalnya di Indonesia adanya kebijaksanaan devaluasi menyebabkan upah yang diterima dalam rupiah meskipun sama namun secara riil daya belinya akan turun.

Untuk itulah setiap perusahaan harus selalu mengikuti naiknya nilai rupiah yang terlalu menyolok dan mencoba menyesuaikan bilamana kenyataan memungkinkan. Meskipun turunnya upah riil tersebut bukan kesalahan perusahaan, namun akan berpengaruh pada perusahaan. Perusahaan dapat memutuskan untuk menaikkan upah, bilamana kenaikan upah dianggap lebih baik. Artinya jumlah tambahan uang yang diberikan itu lebih jauh kecil bila dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh akibat kenaikan upah tersebut.

#### 6. Komposisi dari kompensasi yang diberikan harus diperhatikan.

Bahwa kompensasi yang diberikan tidak mesti berwujud uang tetapi dapat pula dalam bentuk lain atau fasilitas-fasilitas lain, namun demikian kesemuanya itu harus dapat dinilai dengan uang dan diberikan relatif secara tetap.

Dengan melihat hal di atas, maka setiap perusahaan harus dapat memutuskan apakah kompensasi yang diberikan seluruhnya diwujudkan dalam bentuk uang atau tidak. Bila tidak, maka perusahaan itu harus dapat menetapkan komposisi dari kompensasi yang diberikan sebaik-baiknya.



Selanjutnya penulis akan mengemukakan pula beberapa metode sistem pemberian balas jasa sebagai berikut :

1. Upah waktu
2. Upah potongan
3. Upah dasar prestasi
4. Upah dasar keluarga
5. Upah dasar umur." <sup>25</sup>

Jenis-jenis upah tersebut di atas dapat diuraikan satu -persatu sebagai berikut :

#### 1. Upah Waktu

Upah waktu adalah sistem pengupahan yang didasarkan pada perhitungan menurut waktu seorang karyawan menyediakan kapasitas kerjanya untuk perusahaan tersebut. Jadi seseorang mendapatkan balas jasa berdasarkan waktu kerja yang telah ditetapkan, misalnya upah perjam atau harian, mingguan, bulanan dan lain-lain. Sistem ini banyak digunakan oleh bentuk-bentuk usaha yang dalam hasil produksinya mengutamakan kualitas; di mana para pekerja tidak terburu-buru di dalam menghasilkan produk sehingga mereka dapat berusaha untuk menghasilkan sesuatu dengan sebaik-baiknya.

Mamfaat dari penggunaan sistem upah ini dapat memenuhi kesederhanaan dan mudah dalam pengawasan, juga di dalam menjalankan administrasi pengupahan dan pembayarannya sangat mudah dalam arti tidak banyak perhitungan dan variasinya.

Adapun kelemahan dari sistem pemberian upah ini adalah :

---

<sup>25</sup> Hadipoerwono, 1982, *Tata Personalia*, Cetakan Kelima, Djembatan, Jakarta, hal. 183-187.



- a. Bagi perusahaan, yang penting bukan lamanya untuk dapat memiliki tenaga kerja tetapi apa yang dihasilkan tenaga kerja yang bersangkutan. Sedangkan sistem pengupahan ini tidak mempunyai kepastian untuk menjamin kecakapan dan keamanan kerja.
- b. Sistem upah waktu tidak mendorong tenaga kerja untuk lebih giat bekerja karena kemungkinan upah yang diterima adalah dalam jumlah yang sama, baik untuk pekerja yang berprestasi maupun yang tidak berprestasi.
- c. Tidak mempunyai kepastian di dalam penganggaran perhitungan biaya tenaga kerja dan hasil produksinya.

## 2. Upah Potongan

Upah potongan adalah sistem upah yang mengambil dasar perhitungan bukan waktu kerja, tetapi hasil kerja yang dicapai. Dalam sistem ini dorongan bagi tenaga kerja untuk bekerja keras dan menghasilkan sebanyak-banyaknya, Karena jumlah pendapatan yang diperoleh tergantung pada hasil kerjanya. Pada sistem ini dapat di ketahui pekerja yang malas dan yang rajin dari hasil produksi yang mereka hasilkan. Demikian pula mamfaatnya bagi perusahaan, di mana dalam mengadakan perhitungan akan lebih mudah

Adapun kelemahan dari sistem ini adalah sebagai berikut :

- a. Sistem ini kurang cocok untuk digunakan pada pekerjaan yang bersifat musiman, karena para tenaga kerjanya akan semata-mata tergantung dari banyaknya pekerjaan saja.
- b. Sistem ini secara tidak langsung mengandung unsur memperkecil akan arti kualitas dengan menghasilkan sebanyak-banyaknya.

### 3. Upah Dasar Prestasi

Upah dasar prestasi merupakan hubungan antara kedua jenis upah waktu dan upah potongan, di mana perhitungannya didasarkan pada hasil produksi. Tetapi dengan batasan bahwa dalam jangka waktu tertentu jumlah prestasinya ditetapkan. Hasil di bawah jumlah yang ditetapkan dibayar dengan sistem potongan dan hasil di atas jumlah yang sudah ditetapkan diberikan premi.

### 4. Upah Dasar Keluarga.

Upah dasar keluarga adalah perhitungan upah diikutsertakan pula unsur susunan keluarga dari seorang tenaga kerja. Bila hal ini dilihat dari sudut ekonomi, sistem ini tidaklah rasional bagi perusahaan, akan tetapi mengingat perilaku karyawan dapat dipengaruhi oleh keadaan anggota keluarganya sehingga kadangkala sistem ini hanya dibatasi sampai tiga orang saja.

### 5. Upah Dasar Umur.

Upah dasar umur ini perhitungannya dengan mempertimbangkan, bahwa semakin meningkatnya umur seseorang, semakin tinggi pula tingkat kebutuhannya.

Demikian pula dianggap bahwa semakin lama masa kerjanya maka semakin mahir dan berpengalaman dalam pekerjaannya sehingga prestasi kerjanya semakin tinggi.

Berdasarkan uraian di atas tentang bentuk-bentuk pengupahan, dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam usaha untuk menciptakan kewajiban dalam penetapan balas jasa terhadap para karyawan. Bukan berarti sistem pengupahan tersebut diterapkan tanpa mempertimbangkan prinsip pengupahan serta berbagai peraturan. Berdasarkan pada suatu keyakinan yang telah umum, bahwa tiap-tiap anggota masyarakat berhak memperoleh pekerjaan yang setara dengan kecakapannya dan memungkinkan berpenghidupan yang layak sebagai manusi yang walaupun rendah status sosialnya akan tetapi masih memiliki nilai kepribadian dan harga diri yang selalu dijunjungnya. Demikian pula dalam merealisasikan balas jasa kepada karyawan perusahaan harus selalu memperhatikan setiap karyawan yang berproduktivitas tinggi atau yang dapat berprestasi dengan baik.

## BAB IV

### GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

#### 4.1. Sejarah Singkat Perusahaan.

Untuk mengenal perusahaan ini, maka terlebih dahulu penulis mengemukakan sejarah singkat mengenai perusahaan ini mulai sejak berdirinya sampai sekarang.

Badan usaha yang berbentuk Perseroan Komanditer atau C.V. yang diberi nama CV. CAHAYA SOLO (CV. "X"), didirikan di Ujung Pandang oleh Mustafa Kamal dan Muchtar Chairuddin dengan akte notaris no. 17 tanggal 8 Januari 1979, dihadapan Lucy Mulyani SH selaku notaris.

Pada tanggal 27 Juni 1980, perusahaan ini mengalami perubahan, yaitu adanya pernyataan dari seorang anggota persero yang mengundurkan diri.

Anggota persero yang mengundurkan diri ini adalah Muchtar Chairuddin yang kemudian diganti oleh Haji Mustafa.

Perubahan ini menyebabkan perubahan anggaran dasar perusahaan yang disahkan oleh notaris Lucy Mulyani SH, di Ujung Pandang dengan akte notaris nomor 72 tanggal 27 Juni 1980.

Pernyataan ini mengemukakan bahwa Muchtar Chairuddin mengundurkan diri dan keluar dari anggota persero. Demikian pula halnya dengan masuknya Haji Mustafa sebagai pesero yang baru

Uraian tentang anggaran dasar baru tersebut menyatakan sebagai berikut :

- Terhitung tanggal 27 Juni 1980, Haji Mustafa menyatakan diri masuk dan menjadi anggota persero yang baru.
- Berdasarkan pernyataan dan surat kuasa dari Muchtar Chairuddin, maka terhitung sejak tanggal 27 Juni 1980 ia dinyatakan telah mengundurkan diri dari anggota persero dan telah menerima bahagiannya dalam perseroan dengan cukup sehingga antara para pesero dengan perseroan tidak ada lagi utang piutang dan satu sama lainnya saling memberikan pembebasan tanggung jawab seluruhnya.

CV. "X" didirikan dengan mempunyai perwakilan/cabang di beberapa tempat selain di kota Ujung Pandang dengan memakai nama yang sudah disepakati oleh pengurus.

Perusahaan ini bergerak dalam bidang jasa angkutan darat antarkota di propinsi Sulawesi Selatan, khususnya antara kota Ujung Pandang sampai ke kota-kota di kabupaten Luwu.

Selanjutnya CV. "X" ini berjalan sejajar dengan pelaksanaan pembangunan, di mana program-program pemerintah sangat menunjang kelancaran operasinya, yaitu dengan pertimbangan penyesuaian perkembangan ekonomi nasional, maka pemerintah mengadakan perbaikan-perbaikan prasarana dan sarana seperti peningkatan kondisi

jalan -jalan demi kelancaran perhubungan darat, antara satu daerah dengan daerah lain, seperti halnya di propinsi Sulawesi Selatan ini.

Oleh karena tingkat mobilitas penduduk seperti sekarang ini, ditambah lagi dengan adanya transmigrasi di daerah kabupaten Luwu, maka sub sektor angkutan darat ini semakin berkembang pula

Di dalam usaha memenuhi permintaan arus penumpang yang semakin meningkat, maka perusahaan angkutan darat CV. "X" berusaha untuk memberikan pelayanan yang baik terhadap para pemakai jasa angkutan darat dengan jalan menambah kapasitas angkutan dengan bis-bis yang baru yang dilengkapi dengan fasilitas-fasilitas yang memadai

#### **4.2. Struktur Organisasi .**

Salah satu persyaratan yang cukup penting bagi suatu perusahaan agar dapat berjalan dengan lancar sebagaimana yang diharapkan, yaitu bahwa harus ada struktur organisasi yang baik serta sesuai dengan situasi dan kondisi pada perusahaan itu sendiri.

Setiap organisasi mutlak mempunyai suatu struktur organisasi sebagai kerangka yang menunjukkan hubungan kerja antara Pimpinan dan bawahan, di samping menunjukkan pula jabatan pelaksanaan organisasi. Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggung jawab seseorang merupakan salah satu ciri dari pada organisasi yang baik.

Sukses tidaknya suatu manajemen dalam melaksanakan fungsi pengorganisasian dapat dilihat daripada kemampuan menciptakan suatu struktur organisasi yang diharapkan. Dengan adanya struktur organisasi, diharapkan agar perusahaan dapat dikoordinasikan dengan baik sehingga diperoleh suatu sistem kerja yang lebih efektif.

Struktur organisasi yang berlaku pada perusahaan CV. "X" ini adalah struktur organisasi garis, di mana dapat kita lihat dengan adanya pimpinan sebagai pengendali perusahaan. Di samping pimpinan sebagai pengendali perusahaan, masih terdapat bawahan yang diberi kekuasaan dan wewenang sebagai kepala bagian. Dalam hal ini untuk memungkinkan dijalankannya pekerjaan secara baik oleh masing-masing karyawan, maka disusun suatu struktur organisasi yang dapat membantu pimpinan perusahaan dalam kegiatan operasi perusahaan.

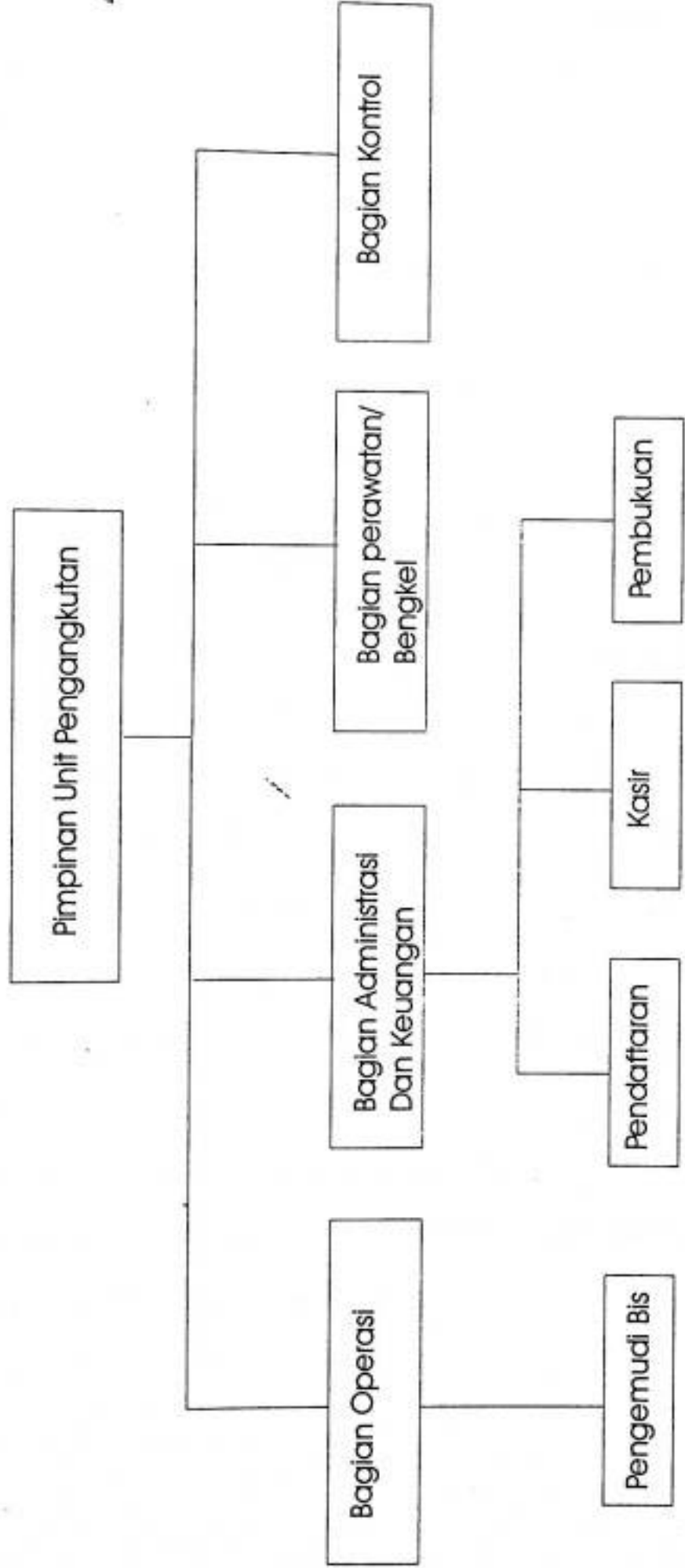
Adapun struktur organisasi perusahaan angkutan darat CV. "X" seperti yang terlihat pada skema II berikut :



Skema II

Struktur Organisasi

Pengangkutan CV. Cahaya Solo Ujung Pandang



Sumber : Pengangkutan CV. Cahaya Solo Ujung Pandang



Di sini akan kita lihat ada empat bagian yang langsung dari pimpinan unit angkutan.

Hal ini berarti bahwa keempat bagian ini menerima perintah dan tanggung jawab langsung kepada pimpinan unit angkutan .

Selanjutnya mengenai tugas dan tanggung jawab dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Pimpinan unit mempunyai tugas dan tanggung jawab untuk menjalankan kegiatan perusahaan melalui koordinasi semua bagian dalam organisasi, agar perusahaan akan mendapatkan laba sebagaimana yang diharapkan. Di dalam pelaksanaan tugasnya, pimpinan unit dibantu oleh seorang wakil pimpinan yang bertugas menggantikan pimpinan unit jika pimpinan unit berhalangan hadir atau tidak berada di tempat.
- 2) Kepala bagian operasi dan karyawan mempunyai tugas yang berhubungan dengan pelaksanaan operasi sehari-hari baik di pusat maupun di perwakilan dan mengurus semua karyawan yang terlibat di dalam proses operasi perusahaan.
- 3) Kepala bagian administrasi dan keuangan mempunyai tugas dan tanggung jawab atas terselenggaranya proses administrasi dan keuangan sebagai akibat dari adanya kegiatan perusahaan.

- 4) Kepala bagian perawatan/bengkel mempunyai tugas melaksanakan kegiatan perawatan terhadap semua fasilitas maupun kendaraan yang beroperasi baik yang bersifat preventif maupun perbaikan kerusakan yang sifatnya insidental.
- 5) Kepala bagian kontrol, mempunyai tugas dan tanggung jawab terhadap kemungkinan terjadinya kesalahan dalam kegiatan operasional berupa penyimpangan-penyimpangan yang dapat merugikan perusahaan .
- 6) Bagian pendaftaran, bertugas melaksanakan penjualan karcis kepada calon penumpang.
- 7) Bagian kasir, mempunyai tugas menerima dan menyimpan serta mengeluarkan uang melalui persetujuan dan kepercayaan yang diberikan oleh pimpinan unit.
- 8) Bagian pembukuan mempunyai tugas menyelenggarakan administrasi keuangan, secara periodik untuk mengetahui hasil pengoperasian perusahaan dalam suatu periode tertentu.
- 9) Pengemudi (sopir) , mempunyai tugas mengoperasikan kendaraan bis yang ia bawa, melaporkan keadaan kendaraan jika ada yang kurang beres(ada kelainan) untuk selanjutnya diambil tindakan perbaikan . Mempersiapkan kendaraannya untuk beroperasi sehari-hari dan melaporkan kepada bagian administrasi ,mengenai jumlah penumpang yang ia bawa.

### 4.3. Aktivitas Perusahaan

Perusahaan Angkutan darat CV. "X" ini dikendalikan dari kota Ujung Pandang sebagai kantor pusat. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan agar kelancaran operasi perusahaan dapat terjamin, mengingat pimpinan dan sebagian besar karyawannya bertempat tinggal di Ujung Pandang.

Adapun route-route atau daerah yang dilalui sebagai tempat pengoperasian secara garis besarnya dapat disebutkan sebagai berikut :

Berangkat dari kota Ujung Pandang melalui kota Pare-pare, Siwa dan akhirnya sampai di kota Palopo. Dalam hal ini penulis hanya mencantumkan daerah persinggahan khusus dari bis (terminal) di kota Pare-pare kemudian ke tempat tujuan.

Untuk kelancaran administrasi, perusahaan mendirikan perwakilan-perwakilan-nya di Pare-pare dan Palopo.

Selain perwakilan-perwakilan di atas, juga dibentuk sub-sub diberbagai tempat di Ujung Pandang dengan pertimbangan untuk memudahkan calon penumpang mendapatkan karcis.

Penjualan atau pembelian karcis dilakukan pada perwakilan-perwakilan, kantor pusat dan juga dapat dibeli pada sub-sub perwakilan yang ada di terminal. Karcis yang telah dikeluarkan telah dilengkapi dengan nomor tempat duduk, tanggal serta waktu pemberangkatan dan dilengkapi pula dengan kupon dana kecelakaan sebagai bukti asuransi. Tanggung jawab atas pengoperasian bis dalam perjalanan diserahkan

se penuhnya kepada masing-masing sopir dengan dibantu oleh sopir bantu dan dua orang kenek.

Tugas dari kenek adalah membantu sopir dalam perjalanan, baik untuk pengaturan penumpang dan barang-barang, maupun penanganan bila terjadi kerusakan-kerusakan di perjalanan.

Setelah tiba di tempat tujuan, sopir melaporkan jumlah penumpang yang diangkutnya sesuai dengan yang tercantum dalam daftar penumpang atau manifes yang diberikan pada saat keberangkatan dari Ujung Pandang bila dia berangkat dari Ujung Pandang ke Palopo dan sebaliknya. Bila di dalam perjalanan ada tambahan penumpang, seorang sopir yang jujur akan melaporkannya serta menyetorkan uang pemasukan.

Prosedur yang berhubungan dengan pendaftaran penumpang adalah sebagai berikut :

Seorang yang hendak berangkat mendaftarkan diri secara langsung atau melalui orang lain di tempat-tempat penjualan yang telah ditentukan . Pesanan tempat ini selambat-lambatnya sehari sebelum keberangkatan sudah harus dilunasi atau diambil karcisnya, yang sudah dilengkapi dengan nomor tempat duduk masing-masing. Calon penumpang yang tidak mengambil karcisnya sehari sebelum hari keberangkatan, maka pendaftarannya dianggap batal kecuali ada persetujuan terlebih dahulu.

Mengingat jarak antara kota Ujung Pandang - Palopo yang cukup jauh, yaitu sekitar 390 km, maka dalam sehari setiap kendaraan hanya dapat melayani setengah rits saja yaitu pergi atau pulang saja ( 1 rits = perjalanan bolak-balik ). Hal ini disebabkan karena untuk menempuh jarak rata-rata yang cukup jauh itu, diperlukan waktu rata-rata sekitar 9 jam. Bila kendaraan bis berangkat hari ini, maka diharapkan cepat kembali pada keesokan harinya.

Dengan keadaan seperti, maka semua perusahaan angkutan yang beroperasi dalam trayek UjungPandang-Palopo mengambil suatu kebijaksanaan untuk melayani arus penumpang dengan memberangkatkan kendaraan mereka dua kali dalam sehari yaitu pagi dan malam hari . Ini didasarkan pada pertimbangan karena banyaknya jumlah penumpang.

Dalam proses yang demikian., maka setiap kendaraan bis dalam pengoperasiannya dalam satu bulan dapat melayani arus penumpang sebanyak kurang lebih 15 rits.

Sebenarnya pada musim penumpang kendaraan-kendaraan bis penumpang dapat dioperasikan pergi pulang dengan hanya mengganti sopir saja. Tetapi berdasarkan pertimbangan faktor pemeliharaan, maka setiap kendaraan bis yang telah dioperasikan harus diistirahatkan untuk selanjutnya diadakan pengontrolan keadaan bis, seperti keadaan mesin atau mengenai mesin atau mengenai kelengkapan alat-alat lainnya.

Tindakan seperti ini akan mempunyai dampak positif yaitu umur teknis dari kendaraan tersebut akan lebih panjang dan keamanan dalam perjalanan akan lebih terjamin dari kemungkinan terjadinya kerusakan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa setiap bis hanya dapat dioperasikan sebanyak 15 kali pergi pulang (1 rits = perjalananan pergi pulang) dalam satu bulan. Dengan kata lain rata-rata bis melayani 180 rits setahun .

CV. "X" di dalam melayani trayek Ujung Pandang-Palopo saat ini memiliki armada 20 kendaraan bis besar yang terdiri dari merek Mercedes Benz dan Hino. Kendaraan tersebut dibagi atas dua jenis yaitu bis yang berkapasitas 35 tempat duduk (sit) yang dilengkapi dengan ruang bagasi dan yang berkapasitas 40 sit tanpa ruang bagasi.

Jumlah rata-rata tempat duduk/sit yang terisi dari setiap kendaraan banyak dipengaruhi oleh permintaan. Menurut pengamatan, pola permintaan terhadap jasa angkutan untuk jurusan Ujung Pandang-Palopo beberapa tahun yang lalu bersifat musiman di mana pada waktu tertentu seperti pada musim liburan akan terjadi lonjakan permintaan dan sebaliknya pada hari-hari biasa maka permintaan akan menurun, dan adakalanya turun di bawah normal.

Namun keadaan ini secara perlahan-lahan akan mengalami perubahan sesuai dengan perkembangan. Menurut beberapa pengusaha angkutan penumpang yang melayani trayek Ujung Padang-Palopo rata-rata tingkat pengisian tempat duduk setiap

kendaraan yang beroperasi adalah berkisar antara 70 % sampai 80 % dari jumlah sit yang tersedia pada setiap kendaraan yang beroperasi.

Perubahan permintaan ini antara lain disebabkan oleh karena kegiatan perekonomian yang semakin meningkat di daerah itu seperti yang kita ketahui bahwa kabupaten Luwu termasuk daerah potensial yang ada di Indonesia.

Untuk lebih jelasnya, dapat kita lihat prakiraan jumlah arus penumpang yang menggunakan jasa angkutan CV. "X", trayek UjungPandang-Palopo periode tahun 1990-1995 pada tabel I dibawah ini :

**Tabel I**  
Jumlah Arus Penumpang  
Trayek Ujung Pandang - Palopo  
Tahun 1990 - 1995

Tahun	Berangkat ( orang )	Tiba ( orang )	Jumlah ( orang )	Kenaikan ( orang )
1990	21.600	21.600	43.200	-
1991	22.500	22.500	45.000	1.800
1992	23.300	23.300	46.600	1.600
1993	24.400	24.400	48.800	2.200
1994	25.100	25.100	50.200	1.400
1995	27.200	27.200	54.400	4.200

Sumber : CV. "X" Ujung Pandang..



Dari tabel I di atas dapat dilihat bahwa tiap tahun terjadi kenaikan arus penumpang trayek Ujung Pandang - Palopo, terutama pada tahun 1993 dan tahun 1995 disebabkan karena CV. "X" menambah armada kendaraan bisnya pada tahun itu.

#### **4.4. Keadaan Personil Perusahaan**

Dengan semakin meningkatnya permintaan akan jasa angkutan darat, maka untuk memenuhi permintaan tersebut salah satunya adalah pihak perusahaan harus didukung oleh sumber daya manusia yang andal. Ini berarti perusahaan harus memiliki personil yang terlatih dan berpengalaman sesuai dengan bidangnya.

Sampai saat ini perusahaan jasa angkutan darat CV. "X" di dalam kegiatan usahanya memperkerjakan karyawan dan pekerja sebanyak 69 orang. Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat tabel II di bawah ini mengenai keadaan personil perusahaan jasa angkutan darat CV. "X" pada tahun 1995.

**Tabel II**  
Keadaan Personil  
**CV. "X" Ujung Pandang**  
Tahun 1995.

<b>STATUS</b>	<b>JUMLAH PERSONIL</b>
1. Pimpinan Unit Angkutan	1 orang
2. Bagian Operasi dan Karyawan	15 orang
3. Administrasi dan Keuangan	6 orang
4. Bagian Perawatan/bengkel	6 orang
5. Bagian Kontrol	1 orang
6. Awak bis (sopir + kenek )	40 orang
<b>JUMLAH</b>	<b>69 orang</b>

Sumber : CV. "X" Ujung Pandang.



## BAB V

# SISTEM BALAS JASA PADA PERUSAHAAN JASA ANGKUTAN DARAT CV. "X" UJUNG PANDANG

Manusia sebagai makhluk Illahi yang merupakan makhluk yang mempunyai derajat yang paling tinggi dari segalanya, senantiasa mempunyai kedudukan yang sangat penting baik secara lahiriah maupun batiniah.

Faktor manusia yang secara khusus akan menjadi faktor tenaga kerja merupakan pertimbangan terpenting diantara faktor-faktor lainnya yang harus dipertimbangkan dan diperhatikan dalam rangka untuk mencapai hasil yang diinginkan, meskipun kita mempunyai bahan, peralatan, sarana lain dan dana yang cukup, semuanya tidak akan mencapai tujuan yang diinginkan jika tidak ditangani oleh tenaga kerja. Sebaliknya jika ada tenaga kerja tersedia dan mampu bekerja, meskipun bahan, perlengkapan, sarana lain dan dana tidak memadai, hasil yang diinginkan masih mungkin dapat dicapai. Jadi tenaga kerja merupakan faktor penentu dalam keberhasilan suatu usaha.

Seseorang akan sukses dalam pekerjaannya pasti akan dipengaruhi oleh faktor yang lain, yaitu pimpinan yang ditunjang oleh para bawahannya bila ditunjang dengan pekerjaan yang baik dan kesetiaan. Hal ini hanya mungkin bila pekerja di dalam menekuni pekerjaan merasa aman dan tenteram, sebab bila seseorang dalam menjalankan pekerjaan merasa tertindas, tidak mendapat imbalan yang wajar dan tidak

diperlakukan sebagai manusia, maka ia tidak mungkin dapat mengembangkan suatu sikap positif terhadap pekerjaannya. Perasaan pekerja yang selalu diliputi ketidakadilan dan ketidaktenteraman mempunyai pengaruh besar terhadap prestasi kerjanya.

Demikian pula pada perusahaan jasa angkutan darat CV. "X". di dalam usaha mewujudkan cita-cita dari setiap karyawan telah menetapkan suatu sistem balas jasa yang berdasarkan pada kondisi perusahaan serta berbagai peraturan pemerintah tentang balas jasa.

Balas jasa yang dimaksudkan adalah balas jasa financial dan non financial yang diterima oleh setiap pekerja. Dan dengan balas jasa tersebut sejauh mana perusahaan telah mampu merealisasikan segala kebutuhan pekerja yang dengan sendirinya membawa efek yang positif bagi pekerja untuk memotivasi dirinya. Proses tentang balas jasa secara terperinci pada perusahaan jasa angkutan darat CV. "X" akan dibahas pada penguraian selanjutnya, sebelum itu akan disebutkan golongan pekerja yang terdapat di perusahaan ini antara lain :

a). Pekerja Harian Lepas.

Pekerja harian lepas adalah mereka yang dipekerjakan pada perusahaan untuk masa tertentu dengan pekerjaan tertentu dan mendapat upah harian serta kedua belah pihak ( pekerja dan perusahaan ) tidak terikat oleh suatu bentuk perjanjian. Dalam hal ini yang termasuk pekerja harian lepas di dalam perusahaan CV."X" adalah kenek mobil.

b). Pekerja Harian Tetap.

Pekerja harian tetap adalah mereka yang dipekerjakan pada perusahaan untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu dengan menerima upah tertentu dan dibayar secara mingguan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya. Yang termasuk pekerja harian tetap di dalam perusahaan jasa angkutan darat CV. "X" ini adalah para pekerja bagian bengkel dan pengemudi/sopir bis.

c). Karyawan Tetap.

Karyawan tetap adalah mereka yang telah dipekerjakan pada perusahaan dan telah mengalami masa percobaan serta dinyatakan telah memenuhi persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Di dalam perusahaan ini yang termasuk karyawan tetap adalah karyawan pada bagian staf.

Untuk lebih terarahnya penulisan ini, maka penulis akan mengemukakan daftar jam kerja dan istirahat yang berlaku untuk karyawan tetap dan pekerja harian tetap (pekerja bagian bengkel) pada tabel III dan tabel IV di bawah ini :

**Tabel III**

Daftar jam kerja dan istirahat

Karyawan CV. "X" Ujung Pandang

Hari kerja	Pagi	Istirahat	Sore	Malam
Senin - Kamis	07.30 - 12.00	12.00 - 14.00	14.00 - 17.00	17.00 - 21.00
Jumat	07.30 - 11.00	11.00 - 14.00	14.00 - 17.00	17.00 - 21.00
Sabtu-Minggu	07.30 - 12.00	12.00 - 14.00	14.00 - 17.00	17.00 - 21.00

Sumber : CV. "X" Ujung Pandang.

Tabel IV

Daftar jam kerja dan istirahat

Pekerja CV. "X" Ujung Pandang



Hari Kerja	Pagi	Istirahat	Sore
Senin - Kamis	08.00 - 12.00	12.00 - 14.00	14.00 - 17.00
Jumat	08.00 - 11.00	11.00 - 14.00	14.00 - 17.00
Sabtu-Minggu	08.00 - 12.00	12.00 - 14.00	14.00 - 17.00

Sumber : CV. "X" Ujung Pandang.

Dari tabel di atas dapat kita lihat bahwa meskipun pada hari libur hari minggu, Karyawan dan pekerja tetap diharuskan masuk kerja mengingat perusahaan ini bergerak di dalam bidang jasa angkutan yang tiap hari harus melayani penumpang yang ingin berangkat ke tempat tujuan.

Tetapi meskipun demikian, setiap karyawan dan pekerja tetap diberikan libur satu hari setiap minggunya, tetapi diberikan secara bergilir pada masing-masing karyawan. Jadi tidak semua karyawan dan pekerja mendapat hari libur secara bersamaan waktunya.

Pada tabel III juga dilihat adanya jam kerja pada malam hari, ini dikhususkan untuk karyawan yang bertugas pada bagian operasi dan pendaftaran yang diberikan tugas malam secara bergilir. Mengingat aktivitas perusahaan jasa angkutan darat perusahaan ini berakhir pada malam hari yaitu pada pukul 21.00.

### 5.1. Balas Jasa Finansial.

Balas jasa pada hakekatnya merupakan suatu stimulus atau perangsang bagi setiap pekerja. Segala perangsang yang bertujuan untuk memotivasi para karyawan dengan menggunakan suatu standar tertentu yaitu dalam bentuk gaji serta mengikutsertakan karyawan dalam pembagian laba perusahaan. Dalam hal ini pimpinan perusahaan sebagai top manajemen harus menentukan suatu sistem penggajian yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan ketentuan pemerintah mengenai upah minimum atau upah minimum regional.

Perusahaan ini memiliki strategi struktur gaji dan setiap tahun ditinjau kembali. Di samping itu, pimpinan perusahaan mempunyai wewenang untuk mengambil kebijaksanaan lain bila dianggap perlu dalam hal sebagai berikut :

1. Manajer berwenang memberikan keistimewaan bila karyawan yang bersangkutan telah menunjukkan kecakapan, kerajinan, kemampuan untuk bekerja yang ditunjukkan pada efisiensi kerja.
2. Manajer berwenang pula untuk tidak memberikan keistimewaan, bila karyawan yang bersangkutan tidak memperlihatkan prestasi kerja dan lain-lain seperti pada point yang pertama.
3. Manajer berwenang untuk meninjau / menyesuaikan keadaan gaji yang didasarkan pada tingkat hidup, kebutuhan hidup yang diakibatkan adanya

perubahan karena terjadi pegeseran atau pertumbuhan perekonomian negara, seperti terjadi inflasi dan lain-lain.

Di samping itu sering diadakan kenaikan penghasilan secara berkala yang disesuaikan dengan :

1. Prestasi kerja.
2. Kepada yang tidak berprestasi diberikan bimbingan dan teguran agar karyawan yang bersangkutan merubah tingkah lakunya sehingga akan mendapat promosi jabatan.

Pada perusahaan angkutan darat ini terdapat pula tunjangan-tunjangan atau jaminan-jaminan sosial yang diberikan dan berlaku pada semua karyawan dan pekerja yang ada pada perusahaan. Adapun tunjangan dan jaminan tersebut adalah sebagai berikut :

#### 1. Tunjangan Kecelakaan Kerja.

Apabila seorang karyawan dan pekerja menderita kecelakaan kerja dalam hubungannya dengan pekerjaan yang dilakukan, maka kepadanya akan diberikan jaminan kecelakaan dengan berobat dan biaya pengobatannya akan dibayar oleh pihak perusahaan.

#### 2. Tunjangan Kesehatan.

Setiap karyawan yang sakit, walaupun sakit bukan disebabkan karena pekerjaannya, namun pihak perusahaan juga memberikan keringanan kepada



karyawan dan pekerja yang sakit untuk berobat. Jadi dalam hal ini pengobatannya perusahaan yang menanggungnya



### 3. Tunjangan Hari Raya.

Semua pekerja dan karyawan pada perusahaan ini akan mendapat tunjangan hari raya . Bagi pekerja/karyawan yang beragama Islam akan mendapat tunjangan hari raya seminggu sebelumnya, begitupula bagi yang beragama lain kan mendapat tunjangan hari raya seminggu sebelumnya. Adapun besarnya tunjangan hari raya ini adalah dua kali lipat dari gaji pokok seorang karyawan/pekerja. Dan pemberian tunjangan hari raya ini diberikan kepada pekerja/karyawan yang telah bekerja di perusahaan lebih dari tiga bulan.

### 4. Tunjangan Sosial Keluarga

Tunjangan ini diberikan setiap bulan kepada setiap karyawan dan pekerja tetap yang telah berkeluarga dan mempunyai anak. Dan tunjangan ini dibatasi sampai pada anak yang ketiga. Bentuk tunjangan ini diberikan dalam bentuk beras atau uang yang senilai harga beras.

Misalnya seorang karyawan/pekerja yang telah beristeri tetapi belum mempunyai anak akan menerima tunjangan sosial sebesar Rp. 20.000.- . Sedangkan yang telah mempunyai anak satu akan menerima Rp.30.000.- dan yang mempunyai anak dua akan menerima Rp.40.000.- dan yang mempunyai anak lebih dari dua akan menerima Rp.50.000.- setiap bulannya.



Adapun komisi-komisi yang diberikan oleh perusahaan ini adalah sebagai berikut :

**1. Komisi Bagasi.**

Komisi ini diberikan kepada karyawan staf berdasarkan jumlah pemasukan biaya barang/bagasi dari para penumpang. Komisi ini diberikan setiap bulan berdasarkan persentase tertentu kepada setiap karyawan.

**2. Komisi Insentif Target Penumpang.**

Komisi ini diberikan kepada semua karyawan dan pekerja tetap apabila penghasilan perusahaan melebihi dari target yang telah ditetapkan setiap bulannya. Dan diberikan berdasarkan persentase tertentu kepada setiap pekerja dan karyawan.

Dalam uraian selanjutnya, penulis akan menguraikan balas jasa finansial kepada para karyawan dan pekerja yang ada pada perusahaan angkutan darat ini, di mana perlu diketahui bahwa karyawan/pekerjanya terdiri dari karyawan staf, pekerja bengkel dan sopir serta kenek bis. Selanjutnya untuk penggolongan karyawan/pekerja pada perusahaan ini akan dianalisa sistem balas jasa dan manfaatnya di dalam sikap dari setiap karyawan/pekerja serta efek motivasi dari balas jasa tersebut.

**1). Karyawan Staf.**

Karyawan staf pada perusahaan ini terdiri dari dua bagian, yaitu :

- Bagian Administrasi dan Keuangan.

- Bagian Operasi.

Pemberian balas jasa pada karyawan staf ini tinggi rendahnya upah yang diberikan oleh perusahaan merupakan kebijaksanaan perusahaan. Adapun sistem pemberian balas jasa pada keryawan staf ini kurang tepat karena tidak didasarkan pada tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel V berikut ini mengenai daftar gaji yang diterima setiap bulan oleh karyawan staf pada CV. "X" Ujung Pandang

**Tabel V**

Daftar Gaji Bulanan Karyawan Staf

CV. "X" Ujung Pandang

Jabatan	Hari Kerja	Gaji Pokok	Premi Absensi	Uang Makan	Jumlah
	a	b	c	d	e
B. Adm/Keu	-	Rp. --	a x Rp 3000	a x Rp 2750	b + c + d
B. Operasi	-	Rp. --	a x Rp 3000	a x Rp 4000	b + c + d

Sumber : CV. "X" Ujung Pandang.

Dari tabel V di atas, kita lihat adanya perbedaan jumlah uang makan yang diterima oleh bagian administrasi keuangan dan bagian operasi. Ini disebabkan karena karyawan pada bagian operasi jam kerjanya sampai pada pukul 21.00. sedangkan karyawan pada bagian administrasi keuangan jam kerjanya hanya sampai pada pukul 17.00.

Besarnya gaji pokok yang diterima oleh setiap karyawan staf adalah bervariasi, yaitu sekitar antara Rp. 50.000. - Rp. 200.000.-. Ini merupakan kelemahan yang ada pada sistem pemberian balas jasa pada karyawan staf, di mana gaji pokok yang diberikan kepada karyawan tidak berdasarkan dengan tingkat pendidikan, melainkan hanya berdasarkan pada masa kerja seorang karyawan. Ini dilakukan karena mereka berpikir bahwa tingkat pendidikan bukanlah merupakan ukuran dalam pemberian balas jasa dan faktor yang paling penting sehingga perusahaan ini di dalam menetapkan upah tidak berdasarkan pada tingkat pendidikan serta besarnya gaji yang diberikan bervariasi tanpa memikirkan akibat-akibat yang akan timbul.

Hal ini akan menimbulkan rasa ketidakadilan bagi seorang karyawan yang tingkat pendidikannya lebih tinggi dan menerima upah yang sama dengan karyawan yang tingkat pendidikannya lebih rendah.

Dari hasil pengamatan penulis pada karyawan staf pada perusahaan ini tentang sistem pemberian balas jasa jika dikaitkan dengan teori-teori yang penulis pergunakan dalam penganalisaan kurang dapat diterima, karena adanya perbedaan yang tidak didasarkan pada praktek yang ada, dalam hal ini artinya perbedaan pemberian balas jasa atau upah tidak sesuai dengan kemampuan dan kecakapanyang dimiliki oleh setiap karyawan.

Jadi sekiranya pihak perusahaan dapat menetapkan suatu kebijaksanaan yang lebih terarah kepada peningkatan prestasi kerja karyawan, karena dengan sistem

seperti ini, maka pekerja/karyawan akan terdorong untuk meningkatkan prestasi kerjanya di mana akan memberikan suatu mamfaat yang lebih besar bagi perusahaan.

## 2). Pekerja Bengkel.

Pekerja bengkel adalah pekerja yang bertugas memeperbaiki dan memelihara kendaraan-kendaraan bis yang dimiliki oleh perusahaan jasa angkutan darat CV."X" Ujung Pandang. Pekerja bengkel ini diberi upah harian ditambah dengan uang makan setiap harinya dan juga menerima tunjangan-tunjangan sosial yang disediakan oleh puhak perusahaan seperti tunjangan kecelakaan kerja, tunjangan kesehatan dan tunjangan sosial keluarga serta tunjangan hari raya.

Untuk lebih jelasnya dapat di lihat pada tabel VI di bawah ini mengenai daftar upah pekerja bengkel CV. "X" Ujung Pandang :

**Tabel VI**

Daftar Upah Pekerja Bengkel

CV. "X" Ujung Pandang

Masa Kerja	Hari Kerja	Premi Absensi	Uang Makan	Jumlah
	a	b	c	
> 6 tahun	-	a x Rp. 8000	a x Rp. 3500	b + c
2 - 6 tahun	-	a x Rp. 5000	a x Rp. 2500	b + c
< 2 tahun	-	a x Rp. 2500	a x Rp. 1500	b + c

Sumber : CV. "X" Ujung Pandang.

Dari tabel VI di atas dilihat adanya perbedaan penerimaan premi absensi atau upah harian yang didasarkan pada masa kerja seorang pekerja bengkel. Hal ini tidak

terlalu dipermasalahkan oleh para pekerja bengkel . Tetapi yang mereka inginkan adalah adanya persamaan status pekerja bengkel dengan status karyawan staf dalam hal ini adalah mengenai adanya gaji pokok yang diterima setiap bulannya. Ini disebabkan karena apabila seorang pekerja bengkel yang tidak dapat masuk kerja karena sakit atau dengan alasan lainnya, maka praktis mereka tidak mendapatkan upah apapun. Hal ini menimbulkan rasa tidak aman bagi pekerja karena mereka tidak dapat memenuhi kebutuhannya, dan tentu saja ini dapat mengganggu konsentrasi mereka di dalam bekerja. Dan tentunya hal ini tidak diinginkan oleh pihak perusahaan..

Hal ini sangat dituntut oleh para pekerja bengkel terutama mereka yang mempunyai masa kerja pada perusahaan tersebut sudah lebih dari sepuluh tahun. Mereka berpendapat bahwa mereka sudah banyak menyumbangkan jasanya pada perusahaan ini dan sudah patutlah oleh pihak perusahaan untuk membantu mereka memperbaiki nasib hidupnya.

Adanya keluhan atau tuntutan seperti itu harus diperhatikan oleh pihak perusahaan, karena peranan pekerja bengkel tidak kalah pentingnya dengan karyawan lainnya. Ini disebabkan karena kelancaran aktivitas perjalanan bis-bis yang berangkat maupun yang kembali dari tujuan, salah satunya ditentukan oleh hasil kerja dari para pekerja bengkel yang bertugas memperbaiki kerusakan dan memelihara kendaraan bis-bis tersebut.



### 3). Pekerja Sopir dan Kenek Bis.

Pada perusahaan ini digunakan pekerja sopir dan kenek yang membawa penumpang dari Ujung Pandang - Palopo dan sebaliknya serta bertanggung jawab penuh atas kendaraan atau bis yang dibawanya.

Sopir adalah pekerja yang menyetir bis, sedangkan kenek adalah yang membantu sopir dalam perjalanan jika ada hal-hal yang diperlukan, misalnya terjadi kerusakan tiba-tiba pada bis di perjalanan.

Sopir dan kenek bis tidak menerima gaji bulanan atau upah harian tetapi menerima upah berdasarkan **perrits** ( 1 rits = perjalanan dari Ujung Pandang - Palopo kembali lagi ke Ujung Pandang ), di mana perinciannya dapat di lihat pada tabel VII berikut ini :

**Tabel VII**

Daftar Upah Sopir dan Kenek Bis

C.V. "X" Ujung Pandang

untuk setiap satu rits

Status	Uang Jalan	Uang Makan	Jumlah
Sopir Bis	Rp. 11.000.-	Rp. 4.000.-	Rp. 15.000,-
Kenek Bis	Rp. 6.000,-	Rp. 3.000.-	Rp. 9.000,-

Sumber : C.V. "X" Ujung Pandang.

Dari tabel VII dapat kita lihat bahwa penghasilan seorang sopir setiap bulannya minimal adalah Rp. 225.000,-. Ini diperoleh dari 1 rits = Rp. 15.000,- dikalikan dengan 15 rits ( setiap bulannya minimal sopir dapat melakukan perjalanan sebanyak 15 rits ). Begitupun juga dengan upah seorang kenek setiap bulannya adalah sebesar Rp. 135.000,- . Upah minimum ini sudah memenuhi standar upah minimum regional di daerah Propinsi Sulawesi Selatan yaitu sebesar Rp. 102.000,-/bulan atau Rp. 3.400,-/hari. Sesuai dengan Keputusan Menteri Tenaga Kerja Republik Indonesia no. KEP-02/MEN.1996 tentang penetapan Upah Minimum Regional ( UMR ) .

Upah yang tersebut di atas merupakan upah pokok yang diterima oleh sopir dan kenek bis. Adapun tambahan upah yang diterima oleh sopir dan kenek bis adalah dari hasil tambahan jalan penumpang selama diperjalanan, di mana mereka mendapatkan komisi dari setiap penumpang yang naik bis selama di perjalanan. Dan sopir/kenek juga menerima tunjangan seperti tunjangan hari raya dan jaminan kecelakaan kerja.

Berdasarkan pengamatan penulis, untuk para pekerja sopir dan kenek bis tidak terjadi keluhan-keluhan ataupun tuntutan - tuntutan dari para pekerja. Ini disebabkan karena upah yang mereka terima merupakan upah standar yang berlaku umum pada setiap perusahaan jasa angkutan darat di wilayah tersebut.



## 5.2. Balas Jasa Non Finansial

Untuk melengkapi balas jasa dalam bentuk finansial, maka balas jasa non finansial juga sangat penting dalam rangka peningkatan semangat dan kegairahan kerja karyawan menuju arah peningkatan prestasi kerjanya.

### - Kepuasan kerja dan tempat kerja

Untuk menjamin terciptanya situasi dalam keadaan yang tentram, sesungguhnya bukan hanya ditentukan oleh besarnya gaji atau upah, namun lebih dari itu besarnya balas jasa yang sulit dinilai dengan uangpun memiliki arti dan pengaruh dalam terciptanya rasa aman serta kepuasan yang muncul dalam pekerjaan.

Pada perusahaan ini, beberapa kebijaksanaan sebagai realisasi motivasi dalam menciptakan rasa aman serta kepuasan terhadap pekerjaan seperti :

- menjalin hubungan kerja yang harmonis antara pimpinan dan para anggota.
- izin meninggalkan pekerjaan yang diberikan kepada karyawan melalui pertimbangan pimpinan perusahaan, misalnya karena sakit atau karena adanya kepentingan lain yang sangat mendesak. Izin ini harus diperoleh sebelum meninggalkan pekerjaan.

Kepuasan kerja dari para pekerja dapat juga dipenuhi melalui kebijaksanaan perusahaan dengan memberikan istirahat berdasarkan ketentuan pemerintah tentang hari-hari libur resmi seperti peringatan hari nasional, peringatan hari keagamaan, libur mingguan, libur tahunan. Di samping itu para karyawan/pekerja bisa meninggalkan

pekerjaan bila mendapat izin dari pimpinan perusahaan seperti untuk kepentingan yang mendesak dalam hal adanya anggota keluarga yang tertimpah musibah dan lain-lain.

Tempat kerja merupakan persoalan yang rumit bagi setiap perusahaan, yakni bagaimana mengatur tempat kerja agar dapat menciptakan suasana aman dan tenang dalam bekerja. Ini semua dilakukan dalam rangka menciptakan semangat dan kegairahan kerja karyawan agar dapat berprestasi dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

#### Keselamatan Kerja dan Perlengkapan Kerja.

##### - Keselamatan Kerja

1. Setiap karyawan diwajibkan menjaga dan melindungi keselamatan dirinya dan memakai seluruh peralatan yang telah disediakan serta mematuhi dan mengikuti ketentuan-ketentuan mengenai keselamatan kerja.
2. Setiap karyawan wajib menjaga kebersihan serta kerapian tempat kerja.

##### - Perlengkapan Kerja

1. Setiap karyawan wajib menggunakan segala perlengkapan yang disediakan oleh perusahaan dan menjaganya.
2. Sesuai dengan sifat pekerjaan, perusahaan menyediakan perlengkapan-perengkapan khusus, kemudian perusahaan juga menyediakan alat keselamatan kerja dan kesehatan kerja yang dibutuhkan.

Demikian pula kesempatan untuk mengadakan promosi, di samping mengandung aspek non finansial juga mengandung unsur finansial, selalu diperhatikan oleh perusahaan. Dengan mengutamakan para karyawan untuk mengisi lowongan/kenaikan jabatan. Berbagai persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan untuk promosi ini antara lain : senioritas, kecakapan, kejujuran dan lain-lain.

Kesempatan untuk promosi ini tidak berlaku untuk pekerja harian. Kesempatan ini dapat menimbulkan implikasi positif bagi karyawan secara langsung dapat dapat menimbulkan kegairahan kerja, sehingga prestasi meningkat.

Kompensasi ini merupakan valency/daya tarik bagi karyawan karena mendapatkan kesempatan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi, bila sewaktu-waktu terjadi pergeseran atau perubahan struktur organisasi, karena pada prinsipnya promosi merupakan pendelegasian kekuasaan dan tanggungjawab yang lebih besar dari sebelumnya. Promosi ini juga mengandung aspek finansial, sehingga turut mempengaruhi karyawan untuk mempertinggi daya motivasi ke arah yang dikehendaki perusahaan . Sebaliknya bagi pekerja harian membawa implikasi negatif terhadap pengembangan motivasi kerjanya, karena walaupun bagaimana giatnya mereka bekerja, kesempatan promosi tersebut tidak akan diperolehnya.



Dari kedua jenis balas jasa yang telah direalisasikan perusahaan ini terhadap karyawannya, tentunya membawa pengaruh positif maupun negatif dalam usaha memotivasi pekerja dan karyawan untuk selalu meningkatkan semangat dan kegairahan kerjanya. Dalam hubungan dengan peningkatan prestasi kerja, maka kedua jenis balas jasa tersebut minimal harus berjalan searah dengan kepentingan pekerja dan karyawan di satu pihak dan keadaan perusahaan dilain pihak.

Dengan demikian apa yang diharapkan perusahaan yaitu peningkatan prestasi kerja dari para pekerja dan karyawan dapat dicapai yang berarti pula tujuan perusahaan secara relatif dapat tercapai

### **5.3. Realisasi Balas Jasa Finansial dan Hubungannya dengan Kegairahan Kerja Karyawan.**

Dewasa ini pentingnya unsur manusia dalam organisasi semakin disadari, baik oleh para ahli maupun oleh para praktisi. Unsur manusia sebagai penggerak, sebab faktor manusia sebagai penggerak bagi kelangsungan dan kelancaran hidup aktivitas perusahaan. Bagaimanapun sederhananya suatu badan usaha, faktor manusialah yang menjadi intinya.

Dengan mengetahui dan memahami akan tujuan seseorang atau organisasi, maka relatif kita sudah mengetahui motif dan tindakan yang bersangkutan dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhannya. Demikian pula motif untuk bertindak

ditentukan oleh kebutuhan yang paling mendesak manakala tujuan seseorang untuk memenuhi kebutuhan mereka dirasakan sebagai kebutuhan yang sangat mendesak maka motifnya sangat kuat, begitupun sebaliknya.

Berdasarkan dari hasil wawancara pada beberapa pekerja/karyawan perusahaan ini, diperoleh keterangan bahwa pada umumnya mereka melihat balas jasa finansial merupakan suatu proses motivasi di mana proses tersebut merupakan proses yang memungkinkan terselenggaranya motivasi dan bersifat relatif permanen dalam potensi individu untuk memperlihatkan sikap dan perilaku tertentu sebagai konsekuensi dari realisasi balas jasa tersebut dalam arti sebagai hasil dari pemenuhan kebutuhan yang merupakan harapan dari setiap pekerja dan karyawan untuk mencapai kepuasan dan keinginan serta tuntutan mereka dalam keadaan seimbang.

Pembahasan selanjutnya, penulis akan membahas beberapa indikator yang digunakan sebagai ukuran untuk menilai tinggi rendahnya kegarahan kerja karyawan pada perusahaan ini sebagai konsekuensi dari realisasi balas jasa. adapun indikator-indikator tersebut adalah :

1. Adanya keluhan-keluhan.
2. Disiplin kerja perusahaan.
3. Labour turnover.
4. Absensi dan keterlambatan.

ad.1. Adanya keluhan-keluhan.

Keluhan ini merupakan cetusan perasaan dari para pekerja dan karyawan terhadap keadaan yang mereka alami selama menjadi pegawai pada CV. "X". akan tetapi cetusan perasaan ini dikeluarkan hanya melalui keluhan. Pada umumnya dapat diketahui bahwa para karyawan/pekerja belum puas terhadap keadaan yang ada, terutama sebagian karyawan/pekerja yang masih baru masa kerjanya, sebab realisasi balas jasa tersebut belum cukup memenuhi kebutuhan fisik serta keluarganya.

Dari hasil wawancara dengan beberapa orang karyawan/pekerja menyangkut soal upah dan gaji yang mereka terima, dimana sebagian besar dari mereka mengharapkan tambahan gaji untuk memenuhi kebutuhan mereka serta keluarganya setiap bulan. Dan bila perusahaan menerima keluhan-keluhan tersebut dan mengadakan perubahan dalam sistem pemberian balas jasa, mungkin saja keadaan yang sekarang mereka akan lebih bergairah dalam melaksanakan pekerjaan serta lebih giat dan aktif yang juga merupakan keuntungan bagi perusahaan untuk menggali sumber daya yang ada sehingga tercipta semangat dan kegairahan kerja yang diinginkan demi kelancaran jalannya kegiatan di dalam perusahaan tersebut.

## ad.2. Disiplin kerja perusahaan.

Tindakan disipliner dijalankan oleh pihak perusahaan terhadap karyawan yang melanggar peraturan dan tata tertib kerja sebagaimana yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Tindakan tersebut terutama ditujukan kepada mereka yang sering tidak masuk kerja ataupun terlambat masuk kerja tanpa alasan yang tepat, juga bagi mereka yang tidak menjalankan tugas dan pekerjaannya dengan baik. Bagi mereka yang berkelakuan demikian, pimpinan perusahaan akan mengambil tindakan, seperti karyawan yang bersangkutan diberhentikan untuk sementara (schorsing) dan selama schorsing ia diwajibkan melapor pada setiap hari kerja. Selain itu ia tidak diberikan tunjangan atau tindakan lainnya menurut peraturan perusahaan.

## ad.3. Labour Turnover.

Yang dimaksud dengan labour turnover adalah frekuensi keluar masuknya karyawan yang bekerja dalam perusahaan. Apabila persentase cukup tinggi berarti mereka kurang senang dengan kondisi perusahaan. Menurut pimpinan perusahaan, bahwa keadaan turnover pada perusahaan ini dapat dikatakan frekuensinya kecil sekali.

Mengenai karyawan yang memutuskan hubungan kerja dengan perusahaan sampai saat ini dapat dikatakan cukup rendah. Hal ini mungkin disebabkan karena kesulitan mendapatkan lapangan kerja yang baru, sehingga bagi karyawan

yang kurang puas dengan keadaan yang ada atau kurang senang bekerja pada perusahaan ini terpaksa menerima saja keadaan ini sebagaimana adanya. Sebab untuk memutuskan hubungan kerja diperlukan suatu keberanian dan ketabahan yang tinggi, kecuali jika memang sudah tersedia suatu lapangan kerja yang baru yang benar-benar dapat memberikan jaminan yang lebih baik.

Hal ini tentu saja berakibat buruk bagi perusahaan, karena karyawan akan bekerja tidak sebagaimana mestinya sebab mereka tidak termotivasi untuk melakukan yang terbaik dan meningkatkan prestasi kerja melainkan mereka berpikir bagaimana cara memperoleh tempat bekerja yang lebih baik di perusahaan lain agar harapan dan keinginannya dapat tercapai di perusahaan tersebut.

#### ad.4. Absensi dan Keterlambatan.

Tingkat absensi yang naik, sebenarnya juga merupakan salah satu indikasi turunya semangat dan kegairahan kerja, karena itu bila ada gejala-gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian.

Pada umumnya bila semangat dan kegairahan kerja turun, maka mereka akan malas untuk setiap hari datang bekerja. Apalagi bilamana kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dipotong waktu mereka tidak masuk. Setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka pergunakan, apalagi bila waktu yang luang tersebut dapat dipakai untuk mendapatkan penghasilan yang lebih





tinggi meskipun untuk sementara. Ini terjadi pada pekerja pada perusahaan CV. "X" Ujung Pandang, di mana mereka biasanya bekerja mereka dengan bekerja di tempat lain yang penghasilannya lebih tinggi walaupun itu untuk sementara saja.

Mengenai karyawan yang terlambat masuk kerja dapat dilihat melalui daftar hadir karyawan. Di perusahaan ini sering terjadi karyawan yang terlambat masuk kerja, ini disebabkan karena kurang ketatnya pengawasan yang dilakukan oleh pihak perusahaan dan tidak adanya sanksi yang berat bagi karyawan yang sering terlambat masuk kerja. Hal ini menyebabkan para karyawan tidak termotivasi untuk masuk kerja tepat pada waktunya.

Berdasarkan pada indikator untuk mengukur kegairahan kerja karyawan maka dapatlah diambil suatu kesimpulan bahwa pada perusahaan ini memperlihatkan tendensi semakin menurunnya kegairahan kerja karyawan, hal ini terutama terjadi pada karyawan yang masa kerjanya masih baru yang memiliki pendidikan tinggi. Walaupun kelihatannya mereka cukup giat dalam menekuni pekerjaan mereka dalam perusahaan, tetapi merekapun senantiasa mengeluh. Dari keterangan yang penulis peroleh bahwa keluhan-keluhan tersebut sebagian besar ditujukan pada pembayaran gaji atau upah yang mereka terima dari perusahaan, atau balas jasa yang mereka peroleh dari perusahaan belum mampu memenuhi harapan para karyawan dan pekerja. Dengan

demikian keadaan seperti ini cukup mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja di dalam melaksanakan pekerjaannya.

#### **5.4. Hubungan Motivasi dan Perilaku dari Pengrealisasian Balas Jasa terhadap Pekerja dan Karyawan.**

Dalam suatu perusahaan perilaku individu dalam organisasi perusahaan tentang sikap, harapan dan kemampuan dalam bekerja serta kelakuan yang ditimbulkan pekerja/karyawan. Itu semua tergantung dari pihak pimpinannya dalam memimpin suatu organisasi. Dalam hal ini penulis akan melihat bagaimana perilaku dan motivasi para karyawan/pekerja dengan adanya balas jasa yang diberikan oleh perusahaan tersebut

Penulis memperoleh keterangan bahwa karyawan/pekerja mengharapkan balas jasa yang tepat baik balas jasa finansial(material) maupun non material, sebagai suatu proses dalam peningkatan prestasi kerja. Karena selama ini mereka merasakan bahwa mereka menerima balas jasa (upah dan gaji) tanpa memperhatikan kemampuan masing-masing karyawan atau pekerja. Dan tentu saja masing-masing karyawan/pekerja mempunyai potensi dan kemampuan yang berbeda di dalam melaksanakan tugasnya yang diberikan oleh perusahaan.

Jadi pimpinan perusahaan perlu memperhatikan berbagai motif dan tingkah laku yang dilakukan oleh setiap individu dalam perilakunya setiap saat dalam perusahaan ini.

Hal ini sangat memungkinkan , bila pemberian balas jasa finansial dan non finansial diberikan secara seimbang , karena akan membawa pengaruh yang positif dalam pengembangan prestasinya jika memperlihatkan perilaku yang baik.

## BAB VI

### SIMPULAN dan SARAN- SARAN

#### 6.1. Simpulan.

Berdasarkan pembahasan pada bab terdahulu, berikut ini akan di tarik beberapa simpulan sebagai berikut :

1. CV. "X" Ujung Pandang dalam merealisasikan balas jasa (gaji /upah) terhadap karyawan dan pekerjanya, hanya berdasarkan pada senioritas (masa kerja) bukan pada tingkat pendidikan, sehingga karyawan yang baru masuk bekerja mendapatkan gaji/upah yang relatif rendah, walaupun berijazah sarjana muda atau sarjana, akan menerima gaji/upah yang lebih rendah dibandingkan dengan karyawan senior, sekalipun hanya berijazah SMA.
2. Perusahaan jasa angkutan darat CV. "X" Ujung Pandang di dalam merealisasikan balas jasa finansial kepada karyawan dan pekerja nampaknya belum mampu mendorong secara penuh semangat dan kegairahan kerja para karyawan dan pekerja. Hal ini terlihat dengan adanya keluhan-keluhan dari para karyawan dan pekerja, tingkat absensi yang tinggi serta disiplin kerja yang menurun yang ditandai dengan seringnya para karyawan dan pekerja terlambat masuk bekerja.
3. Terjadinya keluhan-keluhan oleh para karyawan dan pekerja disebabkan karena pemberian balas jasa terutama balas jasa finansial yang diterimanya dirasakan kurang dapat memenuhi harapan para karyawan dan pekerja di CV. "X" Ujung

Pandang . Ini terutama dirasakan oleh para pekerja bengkel yang upahnya jauh di bawah gaji/upah para karyawan staf.

Berdasarkan kesimpulan di atas, maka hipotesis yang dikemukakan oleh penulis dapat diterima.



## 6.2. Saran - Saran.

Berdasarkan simpulan di atas, penulis mengajukan beberapa saran yang mungkin dapat berguna dalam penyusunan kebijaksanaan pemberian balas jasa pada perusahaan yang bersangkutan, sebagai berikut :

1. Agar balas jasa yang diberikan kepada para karyawan/pekerja membawa efek motivasi, perlu kiranya dapat ditempuh kebijaksanaan pemberian gaji/upah yang didasarkan atas prestasi dan tingkat pendidikan. Karena atas dasar tersebut, maka karyawan/pekerja dapat termotivasi untuk meningkatkan semangat dan kegairahan kerja mereka dengan harapan akan memperoleh gaji/upah yang lebih tinggi.
2. Dalam hal pemberian balas jasa khususnya mengenai upah yang diberikan kepada pekerja bengkel, hendaknya perusahaan memberikan tambahan gaji pokok bagi mereka dan statusnya disamakan dengan karyawan staf dalam hal pemberian gaji pokok.
3. Kiranya di dalam menetapkan kebijaksanaan pemberian balas jasa pada perusahaan ini hendaknya bersifat dinamis yang senantiasa menciptakan semangat dan

kegairahan kerja para karyawan dan pekerja sehingga mampu mendorong meningkatkan produktivitas karyawan dan pekerja demi kelangsungan hidup perusahaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong M and Murlis H, 1983, *Sistem Penggajian*, Cetakan Pertama, terjemahan oleh Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen dan PT. Pustaka Binaman Pressindo; Jakarta.
- Dale Yoder, 1962, *Personnel Management and Industrial Relation*, Fifth Edition, Prentice-Hall; London.
- Flippo, Edwin B, 1976, *Principles of Personnel Management*, Fourth Edition, McGraw Hill, Kogakusha, Ltd; Tokyo.
- Hadipoerwono, 1982, *Tata Personalialia*, Cetakan Kelima, Djembatan; Jakarta.
- Handoko, T Hani, 1993, *Manajemen Personalialia dan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Cetakan Kelima, Balai Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, Yogyakarta.
- Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, 1990, *Manajemen Personalialia*, Edisi Keempat, Cet. Pertama, Balai Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada; Yogyakarta.
- Koontz, Harold and O'Donnell Cyrill, 1965, *Principles of Management*, Second Edition, McGraw Hill Book Company, Inc; New York
- Manullang M, 1992, *Dasar-Dasar Manajemen*, Cetakan Kelima belas, Ghalia Indonesia; Jakarta.
- , 1994, *Management Personalialia*, Cetakan Ketiga Belas, Ghalia Indonesia; Jakarta.
- Maslow, Abraham H, dikutip oleh John Soeprihanto, 1984, *Manajemen Personalialia*, Cetakan Keenam, Ghalia Indonesia, Jakarta
- , 1993, *Motivasi dan Kepribadian I*, Cetakan Keempat, terjemahan oleh Lembaga Pendidikan dan Pengembangan Manajemen dan PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta.

- Mockijat, 1981, *Manajemen Kepegawaian*, Edisi Baru Revisi, Ghalia Indonesia; Jakarta .
- Nitisemito, Alex S, 1991, *Manajemen Personalia ( Manajemen Sumber Daya Manusia )*, Cetakan Kedelapan, Ghalia Indonesia; Jakarta
- Winardi, 1983, *Asas - Asas Manajemen*, Edisi Ketujuh, Penerbit: Alumni,; Bandung.. .