



**PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP
 PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
 PADA PT. ANEKA GAS INDUSTRI (PERSERO)
 CABANG UJUNG PANDANG**



UNIVERSITY UNIV. HASANUDDIN	
Tanggal	18 - 2 - 1992
Pada Hari	OPF
di Tempat	1 Ekp.
Untuk	Hadiah
No. Inventaris	92 18 02 0279
No. Kas	

O L E H

ASRIANI KAHARUDDIN

85 01 107

**FAKULTAS EKONOMI
 UNIVERSITAS HASANUDDIN
 UJUNG PANDANG**

1991

PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
PADA PT.ANEKA GAS INDUSTRI (PERSERO)
CABANG UJUNG PANDANG


SKRIPSI INI DIAJUKAN SEBAGAI SALAH SATU SYARAT
UNTUK MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN PADA FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN UJUNG PANDANG


O L E H

ASRIANI KAHARUDDIN

85 01 107

DISETUJUI OLEH :


(J.T. PARIDY, SH)


(DRS. MUH. TOAHA)

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, karena dengan rahmat dan hidayahNya jualah sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini sebagai salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Dalam menyelesaikan skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan dari berbagai pihak, baik bantuan moril maupun bantuan materil. Olehnya itu tepatlah kiranya apabila pada kesempatan ini, penulis menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya pada:

1. Bapak J.T. Paridy, SH dan Bapak Drs. Muh. Toaha yang telah banyak meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan serta memberi petunjuk kepada penulis dalam hal penulisan skripsi ini.
2. Pimpinan Fakultas, Ketua Jurusan Manajemen dan segenap Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin atas segala bantuannya dalam mengarahkan dan mendidik penulis selama duduk dibangku kuliah.
3. Bapak pimpinan dan karyawan perusahaan PT.Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk mengadakan penelitian pada perusahaan tersebut serta data-data yang diberikan sehubungan dengan penulisan skripsi ini.

4. Rekan-rekanku yang banyak membantu dalam penyelesaian penulisan skripsi ini.
5. Akhirnya, sembah sujud saya kepada Ayahanda dan Ibunda tercinta yang dengan segala upaya dan do'anya tanpa pamrih sehingga penulis dapat mengecap pendidikan sampai kejenjang perguruan tinggi, juga kepada saudara saudaraku yang tercinta yang telah memberikan dorongan kepada penulis dalam menyelesaikan studi.

Atas segala bantuan dari berbagai pihak tersebut di atas, penulis tak lupa panjatkan do'a, kiranya mendapat imbalan yang setimpal dan semoga skripsi yang kupersembahkan ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Ujung Pandang, Pebruari 1991

Penulis,

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR SKEMA	viii
DAFTAR TABEL	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.4. Hypotesis	5
BAB II. METODOLOGI	7
2.1. Model Analisis	7
2.2. Pembatasan Variabel-variabel/Opera- sionalisasi Konsep-konsep	9
2.3. Pembatasan Unit Observasi dan Unit Analisis	9
2.4. Rancangan Penelitian	10
2.5. Tata Urut Isi Laporan	11
BAB III. LANDASAN TEORITIK	13
3.1. Pengertian dan Fungsi-fungsi Manaje men Personalia	13

3.1.1.	Fungsi-fungsi Manajemen	15
3.1.2.	Pengertian Manajemen Personalia.. ✓	17
3.1.3.	Fungsi-fungsi Manajemen Personalia - ✓ lia	19
3.2.	Orientasi, Latihan dan Pendidikan	31
3.3.	Performance Appraisal	32
3.3.1.	Pengertian Performance Appraisal	33
3.3.2.	Tujuan Performance Appraisal	34
3.3.3.	Metode Performance Appraisal	35
3.4.	Perencanaan Karir	39
3.4.1.	Pengertian dan Pentingnya Perencana ✓ naan Karir	40
3.4.2.	Penyusunan Perencanaan Karir	44
3.5.	Semangat dan Gairah Kerja	45
3.5.1.	Cara Untuk Meningkatkan Semangat dan Gairah Kerja	50
3.6.	Arti dan Peranan Promosi Dalam Hubungannya Dengan Penilaian Ke- cakapan dan Gairah Kerja Karyawan	56
3.6.1.	Sumber Pelaksanaan Promosi	60
BAB IV.	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	62
4.1.	Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan	62
4.1.1.	Sejarah Umum	62
4.1.2.	Sejarah Khusus	64

4.2.	Proses Pembuatan Zat Asam	67
4.2.1.	Pandangan Umum	67
4.2.2.	Proses Pembuatan Dengan Sistem Tekanan Menengah	68
4.3.	Pemasaran	70
4.3.1.	Hasil Produksi	70
4.3.2.	Harga	70
4.3.3.	Promosi	71
4.3.4.	Saluran Pemasaran	71
4.4.	Struktur Organisasi	72
4.4.1.	Personalia Perusahaan	73
BAB V.	PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT.ANEKA GAS INDUSTRI (PERSERO) CABANG UJUNG PANDANG	77
5.1.	Promosi Sebagai Perangsang dan Harapan Karyawan	77
5.2.	Dasar-dasar Penilaian Kecakapan Karyawan Sebagai Salah Satu Pertimbangan Dalam Pemberian Promosi	80
5.3.	Pelaksanaan Promosi Dalam Kaitannya Dengan Semangat dan Gairah Kerja Karyawan	91
BAB VI.	SIMPULAN DAN SARAN-SARAN	
6.1.	Simpulan	125
6.2.	Saran-saran	127
DAFTAR PUSTAKA	128

DAFTAR SKEMA

	Halaman
1. PROSES MANAGEMENT	17
2. ALTERNATIF CARA MENDAPATKAN TENAGA KERJA	23
3. PEMANFAATAN ANALISA JABATAN DALAM KEGIATAN MANA JEMEN PERSONALIA	29
4. PROSES SELEKSI TENAGA KERJA	30
5. PROSES PRODUKSI ZAT ASAM	129

DAFTAR TABEL

	Halaman
1. RATING SCALE	36
2. PERFORMANCE CHECKLIST	38
3. STANDAR NILAI UNTUK MASING-MASING FAKTOR	85
4. STANDAR NILAI UNTUK PRESTASI KERJA	86
5. JUMLAH HARI KERJA TIDAK PRODUKTIF YANG DITARGET KAN	97
6. JUMLAH PERSENTASE HARI KERJA TIDAK PRODUKTIF SEBENARNYA DENGAN HARI KERJA KARYAWAN	98
7. DAFTAR PERSENTASE KARYAWAN YANG MEMPEROLEH PROMO SI JABATAN	99
8. HASIL RATA-RATA NILAI KECAKAPAN YANG DICAPAI KARYAWAN YANG MEMPEROLEH PROMOSI	100
9. NILAI DARI MASING-MASING FAKTOR YANG DICAPAI O- LEH KARYAWAN	103
10. SEMANGAT DAN GAIRAH KERJA KARYAWAN	109

BAB I
P E N D A H U L U A N

1.1. Latar Belakang Masalah

Setiap perusahaan baik perusahaan yang baru beroperasi maupun perusahaan yang sudah lama beroperasi, pada dasarnya selalu berpegang pada prinsip ekonomi yaitu bagaimana memperoleh laba semaksimal mungkin dengan pengeluaran yang sangat sedikit. Untuk dapat memperoleh laba yang maksimal hanya dapat di peroleh apabila perusahaan mampu melaksanakan aktifitasnya dengan efektif dan efisien.

Apabila perusahaan itu bertambah besar, maka persoalan mengenai organisasi dan pimpinan akan semakin bertambah rumit. Jika seorang pimpinan kurang cakap dalam mengendalikan dan mengorganisir perusahaan yang besar itu, maka kemungkinan perusahaan akan meninggalkan lapangan usahanya karena menderita kerugian.

Sebagai seorang pimpinan sudah seharusnya ia dapat mengidentifikasi masalah serta menganalisa apa yang terjadi sekarang dan di masa mendatang dalam perusahaan yang dipimpinnya. Untuk itu pimpinan harus di bantu dengan berbagai peralatan yang ada dalam perusahaan di antara peralatan itu adalah Fungsi pemasaran, Fungsi produksi, Fungsi pembelian, penganggaran dan Fungsi personalia. Fungsi yang terakhir inilah yang menjadi pusat pembahasan penulis.

Dalam kehidupan sehari-hari manusia senantiasa melakukan kegiatan, di mana salah satu dari kegiatan itu diwujudkan dalam gerakan yang di sebut kerja. Yang menjadi motivasi mereka bekerja ialah karena adanya beraneka macam kebutuhan hidup yang harus dipenuhi.

Setiap orang yang bekerja mempunyai tujuan yang berbeda-beda yaitu ada yang bekerja dengan tujuan tak langsung yang mengandung unsur kegiatan sosial di samping menghasilkan sesuatu yang bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Dibalik itu ada pula yang bekerja dengan tujuan langsung yaitu untuk mendapatkan imbalan dari hasil kerjanya yang berupa gaji atau upah. Dari sekian orang yang bekerja dalam suatu perusahaan akan menggantungkan hidupnya kepada perusahaan tempatnya bekerja dengan menerima gaji atau upah dari hasil kerjanya. —

Apabila di lihat dari tingkat kedudukan orang yang bekerja dalam suatu perusahaan yaitu dalam arti tinggi rendahnya kedudukan dan pendidikannya, maka dapat dikatakan bahwa pada umumnya semakin tinggi kedudukan seseorang dalam perusahaan tentu kebutuhannya semakin bersifat Psychologis artinya di samping kebutuhan material juga kehormatan. Sebaliknya semakin rendah kedudukan, pendidikan dan pengalamannya maka kebutuhan untuk mempertahankan tingkat kehidupan yang layak mesti diutamakan. Jadi dalam hal ini orang yang bekerja, baik pada perusahaan swasta maupun pada instansi pemerintah tidak terlepas

dari adanya kebutuhan-kebutuhan untuk memperbaiki taraf hidupnya yang lebih baik.

Ada karyawan/pegawai yang bekerja dengan hanya menginginkan gaji yang besar dan puas dalam pekerjaannya, mereka tidak ingin mengembangkan dirinya lebih maju. Sebaliknya ada karyawan yang tidak hanya puas dengan gaji yang besar saja, akan tetapi menginginkan pula pengembangan diri lebih maju. Karyawan seperti inilah yang perlu mendapat perhatian khusus dari pimpinannya agar dapat diberikan kesempatan untuk maju sehingga semangat kerja karyawan dapat lebih terjamin. Jadi salah satu perangsang yang dapat diberikan kepada karyawan tersebut adalah promosi.

Promosi berarti memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan diri berupa kesempatan untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi yang mengandung kekuasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dan biasanya dengan peningkatan gaji yang besar pula.

- Dengan demikian promosi sangat penting artinya bagi setiap perusahaan, sebab dengan promosi kestabilan perusahaan dan semangat kerja para karyawan akan lebih terjamin.

Masalah pelaksanaan promosi bagi setiap perusahaan tergantung dari bidang usahanya, terdapatnya jabatan yang lowong dan juga disesuaikan dengan kondisi badan usaha dari perusahaan tersebut.

Berdasarkan uraian di atas dan jika kita melihat bidang usaha dari PT. Aneka Gas Industri yang bergerak dalam bidang produksi gas industri yaitu oksigen, N₂ Gas, N₂ Cair dan udara tekan ini mengalami perkembangan yang pesat sehingga pelaksanaan promosi jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting agar semangat kerja para karyawan dapat lebih terjamin serta aman terhadap Labour Turn Over.

Dalam penelitian pendahuluan yang dilakukan penulis di peroleh gambaran bahwa semangat kerja karyawan dapat di tingkatkan serta lebih terjamin apabila berdasarkan suatu pertimbangan yang tepat. Salah satu dasar pertimbangan pemberian promosi yang sering di pakai adalah penilaian kecakapan karyawan di samping tidak melupakan dasar-dasar pertimbangan yang lain seperti senioritas, pendidikan, loyalitas dan lain sebagainya.

Pada umumnya penilaian kecakapan karyawan mempunyai faedah ganda yaitu dapat digunakan sebagai alat dalam berbagai keputusan. Misalnya dipergunakan sebagai dasar untuk pembayaran upah, gaji dan bonus kemudian sebagai alat untuk mengawasi pekerjaan, latihan dan pemberian saran-saran kepada pegawai, juga sebagai alat peransang kepada setiap karyawan.

Hal inilah yang mendorong penulis untuk melakukan suatu penelitian guna mengetahui sejauh mana promosi jabatan itu mempengaruhi semangat dan gairah kerja karyawan pada perusahaan PT. Aneka Gas Industri cabang Ujung Pandang.

1.2. Rumusan Masalah

Adapun yang menjadi masalah pokok dalam pembahasan ini adalah bagaimana pengaruh promosi jabatan itu terhadap semangat dan gairah kerja karyawan agar dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan

- a. Untuk mengetahui sejauh mana promosi jabatan itu berpengaruh terhadap semangat dan gairah kerja dari setiap karyawan PT. Aneka Gas Industri.
- b. Untuk menerapkan dan membandingkan antara teori yang diperoleh dari bangku kuliah maupun buku bacaan lainnya dengan situasi dan kondisi yang ada dalam perusahaan.

1.3.2. Kegunaan

- a. Dapat menjadi bahan pertimbangan bagi perusahaan tersebut untuk mengambil kebijaksanaan dalam bidang personalia.
- b. Untuk memenuhi salah satu syarat dalam menyelesaikan studi pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

1.4. Hypotesis

Dari permasalahan yang ada dan atas tinjauan pustaka maka penulis mengemukakan hypotesis untuk mencari jawaban sementara sebagai berikut :

Jika promosi jabatan pada perusahaan ini dapat dilaksanakan secara memadai, maka akan meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan dan serta akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

BAB II
M E T O D O L O G I

2.1. Model Analisis

Model analisis yang penulis gunakan dalam membahas masalah didasarkan pada metode studi kasus dan penulis memakai data yang bersifat analisa kualitatif dan analisa kuantitatif.

Untuk mengetahui apakah promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap semangat kerja karyawan maka penulis menggunakan metode regresi sederhana dan korelasi dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + b X$$

Untuk mendapatkan nilai a dan b secara berturut digunakan rumus :

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

$$a = \bar{Y} + b \bar{X} \quad 1)$$

1) Iswardono SP, Sekelumit Analisa Regresi dan Korelasi, Yogyakarta : Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gajah Mada, 1981, hal. 10

Untuk mengetahui apakah pengaruh itu kuat atau lemah maka digunakan metode statistik korelasi dengan rumus sebagai berikut :

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

2)

Keterangan :

Y = Banyaknya nilai observasi dari variabel acak Y

a = Konstanta regresi

b = Koefisien regresi

Untuk mengukur kenaikan Y per unit akibat kenaikan dalam (X)

X = Banyaknya nilai observasi dari variabel acak X

n = Banyaknya sampel

²⁾ Ibid, hal. 19

2.2. Pembatasan Variabel-Variabel/Operasionalisasi Konsep-Konsep

Dalam pembahasan penelitian ini, maka beberapa variabel-variabel/konsep operasional yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Manajemen adalah diartikan sebagai " ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain ".
2. Promosi/naik pangkat, suatu promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.
3. Kompensasi adalah merupakan pemberian balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sesuai dengan jasa-jasanya.
4. Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik, sedangkan kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam dengan pekerjaan yang dilakukan.

2.3. Pembatasan Unit Observasi dan Unit Analisis

Adalah merupakan hal penting didalam pemberian batasan-batasan unit observasi dan unit analisis didalam mengadakan proses penelitian hingga sampai di dalam proses penulisan.

Dalam pembahasan penelitian ini penulis hanya akan membatasi pada empat faktor yaitu :

1. Tanggung jawab
2. Kerja sama
3. Kepemimpinan
4. Prestasi kerja

2.4. Rancangan Penelitian

a. Daerah Penelitian

Daerah penelitian dilaksanakan pada PT. Aneka Gas Industri yang berlokasi dalam wilayah Kotamadya Ujung Pandang. Adapun yang akan diteliti adalah analisis mengenai promosi jabatan dan pengaruhnya terhadap semangat dan gairah kerja karyawan.

b. Cara penarikan sampel

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus dan untuk memperoleh data sebagai bahan dalam penulisan ini guna membuktikan kebenaran hipotesis yang dikemukakan, maka diadakan penelitian lapangan dan kepustakaan sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (Field Research) yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengamati secara langsung objek/ perusahaan yang dijadikan tempat penelitian.
2. Penelitian Kepustakaan (Library Research) yaitu penelitian yang dilakukan dengan cara membaca literatur-literatur yang ada hubungannya dengan penulisan skripsi ini.

c. Prosedur pengumpulan dan pengolahan data

Perusahaan yang menjadi objek penelitian adalah

PT. Aneka Gas Industri (Persero) cabang Ujung Pandang, di mana tempat dilakukannya pengumpulan data primer dan skunder.

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh dengan mengadakan observasi langsung pada perusahaan guna melihat situasi perusahaan dan mengadakan wawancara dengan pimpinan perusahaan serta staf lainnya yang bertanggung jawab dalam perusahaan tersebut.
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh melalui dokumen-dokumen dari perusahaan seperti ; daftar jumlah karyawan menurut jabatannya dari tahun 1985 sampai dengan tahun 1989, daftar jumlah hari kerja tidak produktif yang ditargetkan oleh perusahaan, jumlah persentase hari kerja tidak produktif yang sebenarnya dengan hari kerja karyawan, daftar persentase karyawan yang memperoleh promosi jabatan dan lain-lain yang ada hubungannya dengan pelaksanaan promosi jabatan.

2.5. Tata Urut Isi Laporan

Adapun sistematika uraian dalam pembahasan skripsi ini penulis susun secara terperinci sebagai berikut :

Bab I Merupakan bab pendahuluan yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian dan hypotesis.

Bab II Pembahasan tentang metodologi yang terdiri atas model analisis, pembatasan variabel-variabel/operasionalisasi konsep-konsep, pembatasan unit obser-



vasi dan unit analisis, rancangan penelitian yang terdiri dari: daerah penelitian, cara penarikan sampel, prosedur pengumpulan dan pengolahan data dan tata urut isi laporan. ✓

- Bab III Merupakan bab yang menyangkut landasan teoritik terdiri dari : tinjauan pustaka dan kerangka teoritik/konseptual yang mencakup tentang pengertian dan fungsi-fungsi manajemen personalia, dan kerangka analisis yang mencakup tentang pengertian dan tujuan promosi serta peranan promosi dalam hubungannya dengan kecakapan dan semangat kerja karyawan.
- Bab IV Mengemukakan gambaran umum perusahaan yang terdiri atas sejarah singkat perusahaan, proses pembuatan zat asam, pemasaran dan struktur organisasi.
- Bab V Membahas tentang promosi sebagai peransang dan harapan karyawan, dasar-dasar penilaian kecakapan bagi karyawan, pelaksanaan promosi dan kaitannya dengan semangat dan gairah kerja karyawan.
- Bab VI Merupakan bab akhir dari penulisan skripsi ini yang berisi simpulan dan saran-saran yang dianggap perlu.

BAB III
LANDASAN TEORITIK

3.1. Pengertian dan Fungsi-fungsi Manajemen Personalia

Manajemen personalia sebenarnya adalah merupakan alih bahasa dari kata "Personnel Management".

Sebenarnya masih ada istilah lain yang seringkali dianggap mempunyai pengertian yang sama dengan Personnel Management yaitu manajemen sumber daya manusia (Manpower Management), dimana kedua istilah itu dipandang dari sudut aspek manusianya.

Sebelum penulis masuk ke pembahasan tentang pengertian dan fungsi-fungsi manajemen personalia, maka terlebih dahulu akan dikemukakan beberapa definisi manajemen.

Para ahli telah memberikan batasan dan definisi mengenai manajemen dengan berbagai versi dan bahasa yang berbeda-beda sesuai dengan penekanan-penekanan dan sudut pandang dari penulisnya, namun demikian pada prinsipnya definisi dan batasan yang diberikan mempunyai pengertian yang sama.

Koontz dan O'Donnel memberikan batasan sebagai berikut :

"...management, the function of getting things done through people". 3).

3) Harold Koontz dan Cyril O'Donnel, Principles of Management. (Seventh Edition; New York:Mc Graw Hill Book Company, Inc 1980) hal. 35

M. Manullang, (1981) memberikan pengertian management :

"Management adalah fungsi untuk mencapai sesuatu melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan tersebut". 4)

Sedangkan Alex S. Nitisemito, (1982) berpendapat :

"Manajemen adalah ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain". 5)

Begitupun Winardi, (1983) memberikan definisi sebagai berikut :

"Manajemen merupakan sebuah proses yang khas, yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian dan menggerakkan serta pengawasan yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber lainnya". 6)

4) M. Manullang, Dasar-dasar Management (Edisi ketujuh Jakarta : Ghalia Indonesia, 1981) hal. 15

5) Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia), Kudus:Balai Aksara, Yudistira, Cetakan ketiga 1982, hal. 9

6) Winardi, Azas-azas Manajemen (Edisi ketujuh; Bandung : Alumni, 1983) hal. 4

Dari uraian-uraian tersebut, maka dapat di tarik suatu kesimpulan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang kegiatannya menitikberatkan pada sumber daya manusia dan sumber daya alam yang digunakan sebagai proses pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Dengan demikian manajemen dapat dilaksanakan bila dalam proses pencapaian tujuan tersebut dilakukan oleh banyak orang.

Semakin banyak melibatkan orang lain dalam pencapaian tujuan, maka semakin besar peranan manajemen itu dalam organisasi/perusahaan.

3.1.1. Fungsi-fungsi Manajemen

Berbicara masalah manajemen, maka tidak terlepas pula membicarakan fungsi-fungsi manajemen yang merupakan proses untuk mencapai tujuan perusahaan.

Adapun fungsi-fungsi manajemen tersebut terdiri dari :

- a. Perencanaan (Planning)
- b. Pengorganisasian (Organizing)
- c. Pengarahan (Leading)
- d. Pengawasan (Controlling)

Berikut ini, akan diuraikan secara singkat pengertian dari masing-masing fungsi tersebut :

Planning adalah suatu tindakan untuk menetapkan suatu kebijaksanaan yang akan dilaksanakan dalam usaha mencapai tujuan tertentu.

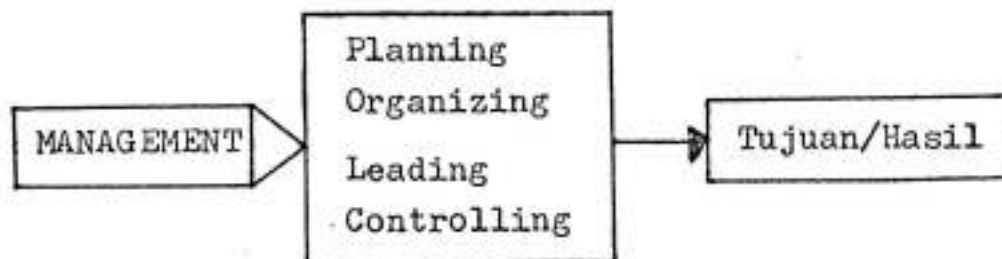
Organizing adalah kegiatan penetapan struktur organisasi serta tugas dan fungsi-fungsi setiap unit yang ada dalam organisasi. Kemampuan dalam mengorganisir berbagai sumber yang ada seperti kemampuan mengkombinasikan sumber daya manusia dan sumber daya alam.

Leading adalah suatu tindakan menggerakkan bawahan untuk melakukan kegiatan-kegiatannya. Kemampuan memimpin dan mengarahkan bawahan merupakan salah satu hal yang sangat menentukan berhasil tidaknya suatu kegiatan dalam mencapai tujuannya, yang diinginkan suatu organisasi/perusahaan.

Sedangkan controlling adalah suatu tindakan pengawasan terhadap jalannya kegiatan, agar supaya kegiatan itu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan untuk mencapai suatu hasil yang diinginkan.

Dengan memperhatikan fungsi-fungsi manajemen di atas, maka dapat digambarkan dalam suatu skema sebagai berikut :

SKEMA I
PROSES MANAGEMENT



3.1.2. Pengertian Manajemen Personalia

Manajemen personalia atau sering di sebut sebagai manajemen sumber daya manusia oleh beberapa ahli mendefinisikan sebagai berikut :

Edwin B. Flippo memberikan pengertian bahwa :

"Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation and maintenance of people for the purpose of contribution to organizational, individual and societal goals". 7)

Sedangkan menurut Roger Bellows, yang mengemukakan bahwa :

"Personnel management is the art of application of existing knowledge and techniques to personnel problems with a view both to maximum production and employee satisfaction". 8)

7) Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management, (Fourth Edition, Tokyo: Mc Graw Hill Kogakusha Ltd. 1976) p. 5

8) Roger Bellows, Psychology of Personnel in Business and Industry (Third Edition, Prentice-hall, Inc. Englewood Cliff, N.J. 1961) p. 5

Heidjrachman, juga memberikan pengertian manajemen personalia sebagai berikut :

"Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan dari pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat". 9)

Kemudian Edwin B. Flipppo yang di kutip oleh T. Hani Handoko mengemukakan bahwa :

"Manajemen personalia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengembangan, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu organisasi dan masyarakat". 10)

M. Manullang, memberikan pengertian bahwa :

"Manajemen personalia adalah sebagai seni dan ilmu memperoleh, memajukan dan memanfaatkan tenaga kerja sehingga tujuan organisasi dapat direalisasi secara daya guna sekaligus adanya kegairahan bekerja dari para pekerja". 11)

9) ¹⁷ Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan, Manajemen Personalia (Edisi ketiga, cetakan I:BPFE Yogyakarta, 1984) hal. 5

10)

T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia (Cetakan I, Yogyakarta:Liberty 1985) hal. 3

11)

M. Manullang, Management Personalia (Edisi ketujuh Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982) hal. 14

Dari pendapat-pendapat tersebut, dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen personalia lebih menekankan pada penarikan dan penggunaan serta pengembangan tenaga kerja / karyawan.

Selanjutnya Alex S. NitiseMITO, mendefinisikan pula manajemen personalia sebagai berikut :

"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". 12)

3.1.3. Fungsi-fungsi Manajemen Personalia

Pada bagian terdahulu telah dijelaskan secara singkat tentang fungsi managerial. Berikut ini akan dijelaskan pula tentang fungsi operatif seperti yang dikemukakan oleh Heidjrachman, yang terdiri atas :

- a. Procurement (Pengadaan)
- b. Development (Pengembangan)
- c. Compensation (Pemberian kompensasi)
- d. Integration (Pengintegrasian)
- e. Maintenance (Pemeliharaan)". 13)

12) Alex S. NitiseMITO, Op.Cit. hal. 10

13) Heidjrachman, Op.Cit. hal. 34

ad.a. Procurement atau pengadaan

Fungsi ini berhubungan dengan usaha pengadaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas yang dibutuhkan.

Fungsi procurement, juga menangani penarikan tenaga kerja/recruitment, seleksi dan penempatan tenaga kerja.

Pada penulisan karya ilmiah ini, akan diuraikan secara terperinci mengenai fungsi procurement tanpa mengesampingkan fungsi yang lain, tetapi hal ini akan dikaitkan dengan judul yang akan dibahas.

ad.b. Development atau pengembangan

Fungsi ini menyangkut pengembangan bakat dari tenaga kerja/karyawan. Dengan memberikan latihan maka karyawan semakin meningkatkan kemampuannya dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.

ad.c. Compensation atau pemberian balas jasa

Yaitu memberikan balas jasa secara adil dan layak kepada para karyawan/tenaga kerja sesuai dengan hasil kerjanya. Pemberian balas jasa ini, sangat mempengaruhi kegairahan kerja setiap karyawan dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.

Compensation yang dapat diberikan kepada karyawan ada yang bersifat material dan non material.

Compensation yang bersifat non material inilah yang menjadi pusat perhatian penulis untuk mem bahas nya secara terperinci sesuai judul pembahasan yakni Pengaruh Promosi Jabatan Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan

pada PT. Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang.

ad.d. Integration atau pengintegrasian

Fungsi ini menyangkut perpaduan yang serasi antara kepentingan individu, organisasi dan lingkungan masyarakat secara keseluruhan dimana karyawan tersebut melakukan kegiatannya. Maka jelas bahwa fungsi ini menitikberatkan pada masalah komunikasi, kebutuhan-kebutuhan manusia dan sebagainya.

ad.e. Maintenance atau pemeliharaan ✓

Fungsi ini menyangkut pemeliharaan dan usaha untuk tetap menjaga kelanjutan hubungan antara berbagai fungsi yang ada. Sekalipun fungsi-fungsi yang lain telah dicapai, jika fungsi maintenance tidak dapat dipertahankan maka akan mempengaruhi pula hasil yang dicapai perusahaan.

Pada bagian terdahulu telah disebutkan bahwa fungsi procurement adalah meliputi penarikan tenaga kerja yang selanjutnya akan diseleksi untuk mendapatkan tenaga kerja yang terampil dan tepat, dengan harapan dapat memberikan manfaat bagi organisasi/perusahaan.

* Penarikan tenaga kerja merupakan tanggung jawab manajemen personalia, dengan mengadakan kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja yang diharapkan.

Kegiatan-kegiatan dimaksudkan seperti mengadakan seleksi, penarikan tenaga kerja dan pemberian latihan.

Untuk penarikan tenaga kerja dapat dilakukan dari dalam maupun dari luar perusahaan.

- Recruitment dari dalam perusahaan

Adalah cara untuk mendapatkan tenaga kerja dari dalam perusahaan itu sendiri. Cara ini mempunyai beberapa kebaikan dan kelemahan, antara lain :

"Kebaikan :

1. Loyalitas dapat ditingkatkan
2. Dapat meningkatkan efisiensi
3. Terciptanya persaingan sehat

Kelemahan :

1. Menghambat masuknya ide-ide baru
2. Kemungkinan terjadinya promosi yang dipaksakan
3. Kemungkinan penilaian tidak objektif, sehingga menimbulkan ketidakpuasan bagi tenaga kerja". 14)

- Recruitment dari luar perusahaan

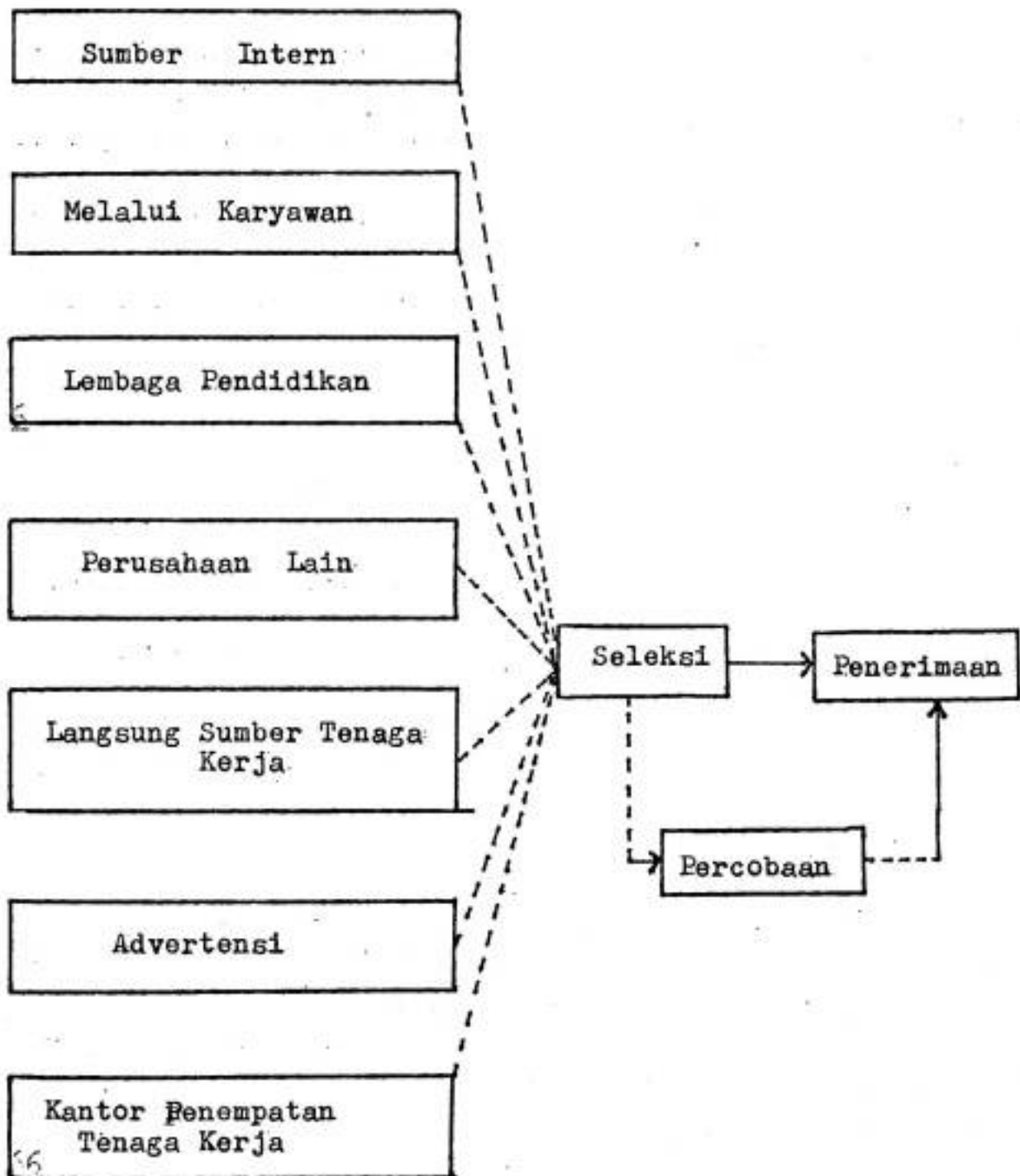
Adalah cara untuk mendapatkan tenaga kerja dari luar perusahaan. Sumber-sumber yang dapat digunakan untuk mendapatkan tenaga kerja dari luar perusahaan, antara lain :

- a. Melalui jasa karyawan/pegawai lama
- b. Melalui lembaga-lembaga pendidikan
- c. Mengambil dari perusahaan lain
- d. Mencari langsung kesumber tenaga kerja
- e. Melalui advertensi
- f. Melalui kantor penempatan tenaga kerja
- g. Dan sebagainya". 15)

14) Alex S. Nitisemito, Op.Cit. hal. 34

15) Ibid. hal. 42

SKEMA II. 16)
ALTERNATIF CARA MENDAPATKAN TENAGA KERJA -



Pelaksanaan penarikan tenaga kerja ditetapkan dengan suatu landasan atau pedoman. Adapun yang menjadi pedoman untuk penarikan tenaga kerja dalam ilmu manajemen sering disebut "job analysis" atau analisa jabatan.

Beberapa ahli telah memberikan batasan pengertian tentang job analysis ini.

Seperti yang dikemukakan oleh Edwin B. Flipppo, bahwa :

"Job analysis is the process of studying and collecting information relating to operatings and reponsibilities of specific job. The immediate products of this analysis are job description and job specification." 17)

Dari pendapat tersebut, maka dapat diartikan sebagai suatu proses penelitian dan pengumpulan informasi yang berhubungan dengan kegiatan-kegiatan dan tanggung jawab pada suatu jabatan tertentu.

Sedangkan Alex S. NitiseMITO memberikan pengertian bahwa :

"Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk memberikan analisa terhadap setiap jabatan/pekerjaan sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi untuk jabatan tertentu". 18)

Jadi job analysis dilakukan dengan maksud untuk mengetahui keadaan suatu jabatan, sehingga akan diperoleh orang yang bagaimana yang akan memangku jabatan tersebut.

17) Edwin B. Flipppo, Op.Cit. hal. 110

18) Alex S. NitiseMITO, Op.Cit. hal. 18



Selanjutnya dalam pengumpulan informasi untuk menyusun job analysis maka dapat dipergunakan berbagai cara antara lain questioner, interview dan mempergunakan tenaga ahli yang terlatih dan berpengalaman dalam bidang analisa jabatan.

Cara mengumpulkan informasi dengan cara questioner mengandung hal positif, oleh karena para pekerja merasa bangga dimintai pendapatnya mengenai pekerjaannya.

Dalam daftar pertanyaan itu, harus dibatasi sedemikian rupa sehingga tujuan dari pada pertanyaan dapat memberikan gambaran yang jelas.

Untuk cara interview, penganalisaan jabatan dilakukan dengan cara wawancara langsung kepada karyawan sendiri atau kepada atasannya. Dalam hal ini pertanyaan-pertanyaan yang diajukan harus sedemikian rupa, sehingga dari jawaban-jawaban mereka dapat diperoleh gambaran yang tepat mengenai sifat dan keadaan suatu jabatan tertentu. Oleh karena banyak para analis jabatan yang menggunakan teknik interview sebagai metode pengumpulan data, maka beberapa sikap dasar dan teknik yang dapat dipergunakan untuk memperoleh informasi yang lengkap dan akurat perlu diperhatikan.

Sikap dan teknik tersebut dapat membantu para analis jabatan untuk mengurangi kecurigaan, baik dari karyawan maupun Para pengawas yang sedang di analisa jabatannya.

Adapun sikap dan teknik yang perlu diperhatikan adalah :

1. Cobalah perkenalkan diri saudara, sehingga para karyawan mengetahui siapa saudara dan mengapa saudara berada di-tempat tersebut.
2. Tunjukkan minat yang sungguh-sungguh terhadap pekerja dan jabatan yang saudara analisa.
3. Jangan mencoba untuk memberikan karyawan bagaimana melaksanakan/menjalankan pekerjaan tersebut.
4. Cobalah berbicara kepada para karyawan dan supervisi di-dalam bahasa mereka.
5. Jangan mengacaukan antara pekerjaan dengan pekerja. Ingat bahwa yang kita analisa adalah jabatannya.
6. Lakukanlah studi jabatan tersebut dengan lengkap dan se-suai dengan tujuan program yang telah di buat.
7. Periksalah informasi jabatan yang telah saudara peroleh.

Dalam rangka melakukan analisa jabatan tersebut, para analis jabatan dapat berasal dari dalam maupun dari luar perusahaan.

Penganalisaan jabatan dengan menggunakan tenaga ahli yang berpengalaman, diharapkan akan dapat memberikan hasil analisa yang tepat. Sebab dengan cara ini penganalisis di-samping langsung berhadapan dengan para pekerja yang bersangkutan, juga langsung melihat apa yang dikerjakan mereka serta bagaimana mereka bekerja.

Selain itu, ada mamfaat yang dapat di petik dari analisa jabatan ini, dan Alex S. Nitisemito mengemukakan sebagai berikut :

"Analisa jabatan sebenarnya dapat dipakai sebagai landasan atau pedoman untuk penerimaan dan penempatan karyawan serta penentuan jumlah kebutuhan karyawan, selain itu dapat juga dipakai sebagai landasan untuk melaksanakan : mutasi, promosi, latihan kompensasi dan pemenuhan peralatan". 19)

Dalam analisa jabatan telah ditentukan/dicantumkan kualifikasi individu dari para pekerja, sehingga dalam melakukan penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja dapat mudah dilakukan.

Job Description atau Diskripsi Jabatan

Kelanjutan dari analisa jabatan dalam rangka pengadaan tenaga kerja adalah job description dan job specification atau spesifikasi jabatan.

Job description menjelaskan mengenai jabatan, baik tugas-tugasnya maupun wewenang serta tanggung jawabnya. Job description menitikberatkan pada pekerjaan yang akan dikerjakan atau dengan kata lain lebih mengkhususkan diri pada penjelasan tentang sifat-sifat pekerjaan.

Hal-hal yang termasuk dalam job description adalah sifat pekerjaan, tugas-tugas pekerjaan, rangkaian pekerjaan keterangan-keterangan pekerjaan dan peralatan yang akan digunakan dan sebagainya.

Perlu ditekankan bahwa dengan adanya diskripsi jabatan yang benar dan jelas, maka dengan sendirinya dapat

¹⁹ Alex S. Nitisemito, Op.Cit. hal. 30

menjadi landasan untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan efektif dan efisien.

Job Specification atau Spesifikasi Jabatan

Job specification membicarakan tentang karyawan yang akan mengerjakan suatu pekerjaan atau yang akan menduduki suatu jabatan tertentu. Dasar untuk menilai seseorang yang akan menempati suatu jabatan adalah hasil dari job description.

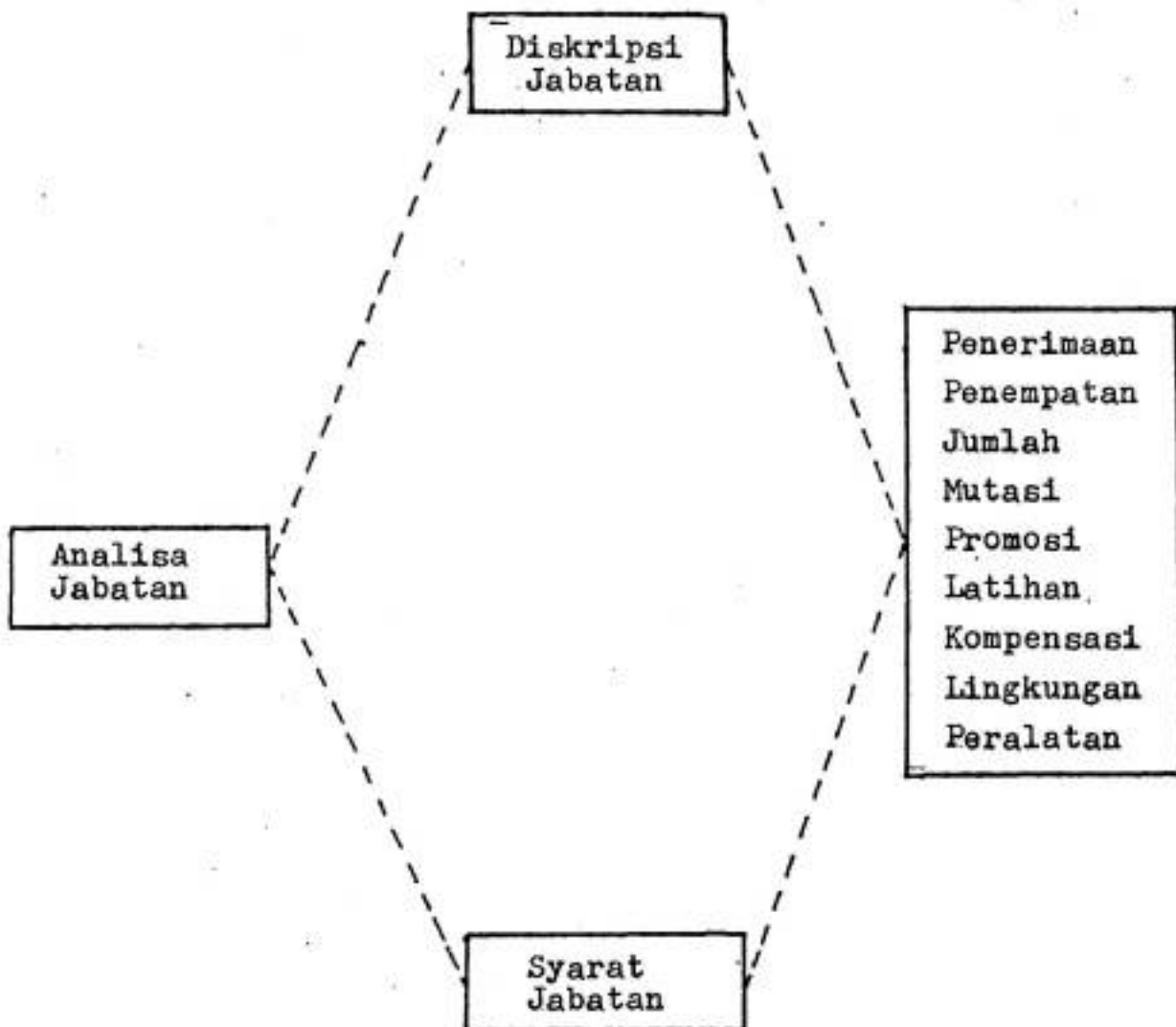
Adapun yang perlu diperhatikan dalam job specification adalah umur, tingkat pendidikan, keadaan fisik, jenis kelamin dan sebagainya.

Jadi sebenarnya job specification adalah hasil dari job description yang keduanya di cakup dalam job analysis.

Setelah kegiatan penetapan job analysis dan penarikan tenaga kerja dilakukan dengan baik, maka kegiatan manajemen personalia selanjutnya adalah mengadakan seleksi.

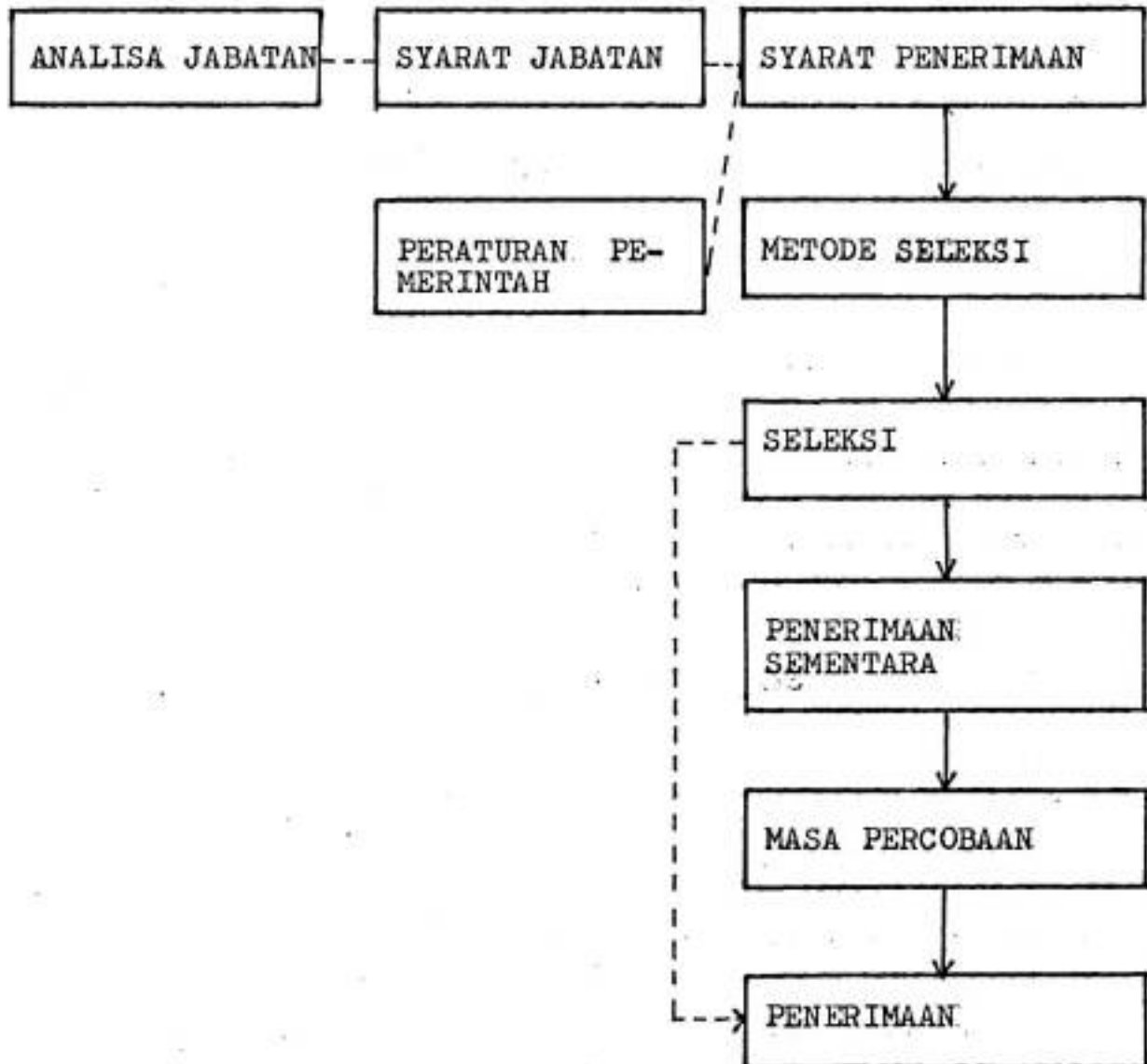
Seleksi bertujuan untuk mendapatkan karyawan dalam jumlah dan kualitas yang dibutuhkan oleh perusahaan serta diharapkan agar karyawan tersebut dapat memberikan kemampuan kerja semaksimal mungkin. Oleh sebab itu pelaksana seleksi harus benar-benar memperhatikan syarat-syarat yang ada pada job analysis. Tidaklah berarti bahwa seleksi tenaga kerja adalah satu-satunya faktor yang menentukan berhasilnya perusahaan menarik tenaga kerja yang diharapkan, tetapi juga tergantung pada ketepatan membuat job analysis dalam hal ini job description.

SKEMA. III 20)
PEMAMFAATAN ANALISA JABATAN DALAM
KEGIATAN MANAJEMEN PERSONALIA



SKEMA IV 21)

PROSES SELEKSI TENAGA KERJA



3.2. Orientasi, Latihan dan Pendidikan

Tenaga kerja/karyawan yang baru diterima dalam suatu perusahaan akan merasa asing terhadap perusahaan yang menerimanya itu. Merasa asing disini yaitu mereka belum kenal seluk-beluk perusahaan di dalam operasinya.

Untuk itu dari pihak perusahaan, perlu memberikan penjelasan-penjelasan dan memperkenalkan kegiatan yang akan dilakukan karyawan dengan berbagai kewajiban dan tanggungjawabnya. Di samping itu merekapun diperkenalkan dengan atasannya dan rekan-rekan kerjanya. Perkenalan itu lebih di kenal dengan "masa orientasi".

Dalam masa orientasi ini, mereka perlu mendapat kesan yang baik dan menarik tentang perusahaan itu. Sebab kesan pertamalah yang sangat menentukan. Kesan yang baik dan menarik senantiasa mempengaruhi karyawan baru tersebut untuk mencintai dan merasa turut bertanggung jawab atas segala rencana perusahaan.

Tenaga kerja yang lolos dalam seleksi tidaklah berarti mereka telah siap untuk bekerja, tetapi siap untuk dilatih atau dididik, sekalipun mereka itu tenaga yang berpengalaman atau berpendidikan.

Latihan dan pendidikan sebenarnya tidak sama, meskipun demikian keduanya mempunyai tujuan yang sama. Pada dasarnya latihan lebih cenderung untuk memberikan kegiatan praktek atau langsung menangani tugas yang hendak dikerjakan dengan diawasi oleh pelatih.

Sedangkan pendidikan lebih bersifat teori atau non praktek. Sistem kegiatan pendidikan yang diberikan lazimnya memakai sistem kuliah, ceramah dan sebagainya. Mengingat betapa pentingnya hal itu, maka di bawah ini akan disebutkan beberapa sasaran yang hendak dicapai oleh perusahaan melalui latihan dan pendidikan yaitu :

- a. Pekerjaan diharapkan lebih cepat dan lebih baik.
- b. Penggunaan bahan yang lebih hemat
- c. Penggunaan peralatan mesin diharapkan lebih tahan lama
- d. Angka kecelakaan diharapkan lebih kecil
- e. Tanggung jawab diharapkan lebih besar
- f. Biaya produksi diharapkan lebih rendah
- g. Kelangsungan perusahaan diharapkan lebih terjamin.

22)

Dalam mengadakan latihan dan pendidikan yang perlu diperhatikan adalah menetapkan pelaksanaan seleksi yang sesuai dengan jabatan yang akan diisi oleh peserta latihan.

3.3. Performance Appraisal +

Setelah perusahaan mengadakan seleksi, yang berarti telah mendapatkan tenaga kerja yang dianggap dapat memberikan kemampuan sesuai yang diharapkan, bahkan sudah melatih mereka dengan baik. Namun, bukan berarti tugas bagian personalia telah berakhir sampai disitu.

22) Ibid. hal. 88

Agar kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh para karyawan tidak menyimpang dari rencana yang telah ditetapkan semula maka perlu diadakan penilaian secara rutin dan kontinyu terhadap hasil kerjanya. Untuk itulah, maka perlu dinilai hasil kerja masing-masing karyawan tersebut.

Kegiatan penilaian ini dikenal dengan istilah performance appraisal.

3.3.1. Pengertian Performance Appraisal

Berikut ini dikemukakan beberapa pendapat mengenai performance appraisal.

Menurut Winardi, bahwa penilaian prestasi adalah :

Merupakan evaluasi resmi dan periodik tentang hasil pekerjaan seseorang pekerja yang diukur dengan syarat-syarat pekerjaan yang telah ditetapkan. 23)

Selanjutnya Joseph Tiffin, memberikan pengertian mengenai performance appraisal yang dikutip oleh M. Manullang sebagai berikut :

Sebuah penilaian sistematis dari pada seorang pegawai oleh atasannya atau beberapa orang ahli lainnya yang faham akan pelaksanaan pekerjaan pegawai atau atasan itu. 24)

Dari kedua pendapat di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa penilaian prestasi merupakan evaluasi terhadap karyawan yang telah melaksanakan kegiatan yang dibebankan kepadanya.

23) Winardi, Azas-azas Management, (Edisi ketujuh Bandung; Penerbit Alumni 1983) hal. 354

24) Joseph Tiffin, dikutip oleh M. Manullang Op.Cit. p.118

3.3.2. Tujuan Performance Appraisal

Adapun tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dari penilaian prestasi kerja karyawan oleh T. Hani Handoko dalam bukunya dikemukakan beberapa kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan yaitu, antara lain :

1. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manager dan departemen personalia dapat membenarkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi dalam prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi.
3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transper dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi kadang merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Perencanaan dan pengembangan karir. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu mengenai jalur karir yang harus dititi.
5. Tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadinya.

6. Ketidak akuratan informasi. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-- kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. 25)

Dari kegunaan-kegunaan yang dikemukakan di atas, maka jelaslah bahwa tujuan diadakannya penilaian kerja karyawan adalah untuk mengetahui sejauh mana karyawan memberikan kemampuan kerja yang diharapkan. Dari penilaian itu dapat diadakan perbaikan-perbaikan kegiatan, pemberian kompensasi dan pengembangan karyawan.

3.3.3. Metode Performance Appraisal

Untuk mengetahui tingkat kemampuan kerja yang dicapai oleh seorang karyawan, tentu terlebih dahulu kita mengadakan penilaian terhadap hasil kerja karyawan itu. Agar penilaian ini dapat dilakukan dengan sebaik-baiknya sesuai yang diharapkan, maka dalam melakukan penilaian kita harus mempunyai suatu metode penilaian tertentu.

Di bawah ini akan dikemukakan beberapa metode penilaian prestasi kerja karyawan. Diantaranya yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko dalam bukunya sebagai berikut :

1. Rating Scale Method

Metode ini menggunakan formulir yang didalamnya telah ditentukan hal-hal yang akan dinilai dengan skala penilaian tertentu.

25) T. Hani Handoko, Op.Cit. hal. 99

Penilai tinggal memberi kode pada pernyataan yang dianggap sesuai dengan kegiatan karyawan yang bersangkutan.

Berikut ini akan diperlihatkan tabel metode rating scale :

TABEL I
RATING SCALE ²⁶⁾

Nama Karyawan :	_____				Departemen :	_____
Nama Penilai :	_____				Tanggal :	_____
Faktor-faktor Penilaian	Sangat baik	Baik	Sedang	Jelek	Sangat jelek	
	5	4	3	2	1	
1. Keadaan	-	-	-	-	-	
2. Inisiatif	-	-	-	-	-	
3. Kehadiran	-	-	-	-	-	
4. Sikap	-	-	-	-	-	
5. Loyalitas	-	-	-	-	-	
6. Kemampuan	-	-	-	-	-	
n.	-	-	-	-	-	
Total	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	_____ +	

Contoh : Rating scale untuk Evaluasi Prestasi Kerja

²⁶⁾

Ibid. hal. 104-105

2. Metode Checklist

Dalam metode ini sudah tersedia serangkaian pertanyaan yang akan dicek oleh penilai. Tiap-tiap pernyataan mempunyai bobot tertentu. Jadi penilaian yang biasanya dilakukan oleh atasan secara langsung memberi kode pada pernyataan yang dianggap sesuai dengan tindakan bawahannya.

Metode ini dirasa lebih ekonomis dan mudah administrasinya, namun demikian juga mempunyai kelemahan-kelemahan yaitu memungkinkan terjadinya bias penilai seperti pengaruh halo effect. Kelemahan yang paling menonjol dari metode ini ialah tidak diketahuinya tingkat ketaatan dari setiap karyawan yang akan dinilai. Mungkin saja mereka memenuhi pernyataan itu, karena ada unsur paksaan atau tekanan dari atasannya, jadi penilaian yang diberikan tidak sesuai dengan apa yang sebenarnya atau dengan kata lain tidak dapat dibedakan antara tenaga kerja yang melakukan tugasnya dengan tanpa tekanan atau paksaan dan bekerja karena tekanan/paksaan, sehingga nilai yang mereka peroleh adalah sama.

Berikut ini akan diperlihatkan tabel metode checklist tersebut :

TABEL II
PERFORMANCE CHECKLIST²⁷⁾

Nama Karyawan : _____		Departemen : _____	
Nama Penilai : _____		Tanggal : _____	
	Bobot	ya/tidak	
1.	() Karyawan bersedia kerja lembur bila diminta	-	-
2.	() Karyawan menjaga tempat kerja atau meja kerja tetap rapi....	-	-
3.	() Karyawan siap membantu karyawan lain dengan sikap kerja sama	-	-
4.	() Karyawan hendaknya merawat peralatan dengan baik	-	-
5.	()	-	-
n.	()	-	-
	(....) Total seluruh bobot		

3. Ranking Method 1

Dalam sistem ranking ini tiap karyawan yang dinilai dibandingkan dengan karyawan lainnya. Adapun penilaiannya diukur dengan suatu skala pengukur yang umumnya terdiri dari beberapa tingkatan mulai yang terbaik sampai dengan yang terjelek. Masing-masing tingkat penilaian mempunyai bobot tertentu dimana bobot itu akan menjadi nilai dari sifat-sifat yang akan diuji.

²⁷⁾ Ibid. hal. 106

Selanjutnya skala penilaian dan sifat-sifat diuji , yang disusun dalam suatu tabel. Tabel penilaian ini hampir sama dengan tabel penilaian pada rating scale.

Total angka penilaian dibagi dengan jumlah sifat yang diuji, hasil pembagian itulah menjadi nilai akhir yang diperoleh karyawan yang dinilai kemudian semua karyawan itu yang sudah dinilai disusun menurut ranking. 28)

3.4. Perencanaan Karir .*

Setelah penilaian prestasi kerja karyawan itu dilakukan secara rutin dan kontinyu, maka akan terlihat pada masing-masing kartu penilaian, ada variasi nilai.

Hal ini menandakan adanya variasi kemampuan kerja yang dapat diberikan oleh para karyawan terhadap perusahaan.

Penilaian dilakukan dengan menetapkan angka-angka tertentu, tinggi rendahnya nilai yang akan diberikan terhadap hasil kerja masing-masing karyawan sangat tergantung pada kemampuan karyawan itu melakukan pekerjaannya dengan baik, juga sangat ditentukan oleh bobot pekerjaan tersebut (lihat tabel I dan II).

Bagi karyawan yang dapat memberikan kemampuan kerja yang baik atau dengan kata lain berprestasi terhadap perusahaan, maka perlu adanya perencanaan pembinaan terhadap karyawan itu, agar mereka dapat mengembangkan prestasinya lebih baik lagi. Kegiatan-kegiatan inilah yang dimaksud sebagai perencanaan karir.

28) M. Manullang, Op.Cit. hal. 125

Lebih lanjut akan dibahas secara terperinci masalah perencanaan karir ini.

3.4.1. Pengertian dan Pentingnya Perencanaan Karir.

Karir merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia. Karir adalah menunjukkan perkembangan para karyawan secara individu dalam jenjang jabatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu perusahaan.

John Soeprihanto, (1983) mengemukakan bahwa :

"Perencanaan karir adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan sebagai individu dapat naik pangkat/jabatan yang dihubungkan dengan kemampuan dan persyaratan karyawan tersebut sehingga dapat tercapai kepuasan kerja (relatif) yang mendorong peningkatan prestasi". 29)

Berdasarkan pengertian di atas, berarti bahwa perencanaan karir harus didahului dengan penyusunan prasyarat/kriteria yang harus dimiliki oleh seorang karyawan guna mendukung peningkatan karirnya, maksudnya setiap peningkatan karir seorang karyawan harus didukung oleh kriteria yang sudah ditentukan seperti: prestasi, bobot pekerjaan/tugas, adanya jabatan, produktivitas kerja, efisiensi dan lain-lain.

Dalam hubungannya dengan fungsi-fungsi operasional

29)

John Soeprihanto, Manajemen Personalia, Cetakan I, Yogyakarta : BPFE 1983, hal. 115

manajemen personalia perencanaan karir adalah salah satu aspek kegiatan yang menyangkut perencanaan kenaikan pangkat atau jabatan karyawan maupun usaha pembinaan yang diberikan sesuai dengan kemampuan individu. Pembinaan karyawan yang baik, adalah dengan menempatkan karyawan yang tepat pada jabatan yang sesuai dan memberikan penghargaan bila mereka memenuhi syarat.

Ruang lingkup perencanaan karir dapat dikelompokkan menjadi dua bagian penting yang tidak dapat dipisahkan satu sama lain yaitu yang berhubungan dengan individu para karyawan dan yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

Lebih jelasnya kedua aspek tersebut dapat diperincikan sebagai berikut :

1. Aspek Individu Karyawan terdiri dari :

- a. Atas dasar jabatan, yang dimaksud jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, hak seorang karyawan dalam rangkaian / susunan sesuatu organisasi/perusahaan.
- b. Atas dasar pangkat, yang dimaksud pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang karyawan dalam rangkaian/susunan kepegawaian dan digunakan sebagai pengupahan. Umumnya dalam menentukan jenjang pangkat untuk sesuatu jabatan didasarkan pada sifat tugas, beban tugas dan tanggung jawab oleh pejabat yang bersangkutan. Semakin tinggi pangkat yang dapat diberikan kepada pejabat itu semakin kompleks sifat,

semakin besar beban tugas dan semakin berat tanggung jawabnya.

- c. Atas dasar pendidikan, yang dimaksud pendidikan adalah pendidikan/latihan yang telah diperoleh guna menunjang pelaksanaan pekerjaan.

Umumnya semakin tinggi tingkat pendidikan karyawan, semakin luas kemungkinan mencapai pangkat dan jabatan yang lebih tinggi. Dalam hal ini pendidikan dapat dibedakan berdasarkan tujuan yaitu pendidikan/latihan untuk syarat, guna menduduki jabatan tertentu atau persiapan promosi kejabatan yang lebih tinggi.

Di samping juga pendidikan untuk meningkatkan keterampilan dalam melakukan pekerjaan.

- d. Atas dasar kemampuan (Ability), kemampuan adalah segala sesuatu yang menunjukkan kapasitas fisik maupun mental dari seorang karyawan. Kemampuan seorang karyawan sangat menentukan prestasi kerja.

Dalam hubungannya dengan pembinaan karir, kemampuan karyawan dapat diketahui melalui penilaian pelaksanaan pekerjaan atau sering disebut sistem kondite.

Sistem ini berusaha menilai apabila kemampuan seorang karyawan itu meningkat, tetap atau menurun.

2. Aspek Kepentingan Organisasi

Dalam aspek ini terdapat beberapa faktor yang saling mengisi dan saling kait mengkait dalam rangka pengembangan perencanaan karir.

Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Faktor organisasi, yakni suatu proses perencanaan yang meliputi penyusunan, pengembangan dan pemeliharaan struktur hubungan-hubungan kerja dari setiap orang dalam suatu kelompok kerja. Hubungan kerja dalam organisasi dapat dibedakan atas dua yaitu struktural dan fungsional. Umumnya jabatan-jabatan struktural adalah jabatan yang bersifat managerial, sedangkan jabatan-jabatan fungsional adalah jabatan yang bersifat teknis.
- b. Jumlah dan berat ringannya tugas, dalam hal ini menyangkut pembagian tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawab. Organisasi yang merupakan wadah berbagai jenis tugas adalah kerangka posisi untuk melimpahkan dan membagi seluruh tugas-tugas yang ada kepada seluruh karyawan. Berbagai jenis tugas itu secara keseluruhan baik dalam arti jumlah maupun berat ringannya pekerjaan merupakan target yang harus disesuaikan dan dicapai oleh organisasi.
Jumlah dan berat ringannya tugas/pekerjaan tersebut menentukan kualifikasi para karyawan yang diperlukan untuk menyelesaikan target organisasi.
- c. Kemampuan karyawan, dalam hubungannya dengan organisasi, maka kemampuan karyawan yang telah tersedia dialokasikan dan didistribusikan sesuai dengan proporsinya dan tingkat kemampuannya.

Karena kemampuan karyawan sifatnya abstrak, maka untuk memudahkan penilaian harus digunakan daya ukur yang jelas dan objektif, misalnya dengan menggunakan standar.

Berdasarkan uraian di atas, bahwa usaha perencanaan karir sangat penting dalam rangka mempersiapkan para karyawan yang berkemampuan tinggi atau berprestasi untuk dipromosikan atau untuk menempatkan para karyawan pada posisi yang tepat. Sebab dalam perencanaan karir itu telah dilakukan penilaian secara keseluruhan terhadap para karyawan baik dalam hal kemampuan fisik, sikap mental, kepemimpinan, loyalitas maupun terhadap kemampuan kerjanya.

3.4.2. Penyusunan Perencanaan Karir

Agar penyusunan perencanaan karir dapat terlaksana dengan baik, maka terlebih dahulu perlu diadakan penentuan pola penarikan dan orientasi karyawan serta mengadakan penelitian jabatan.

Pola penarikan dan orientasi karyawan

Sebelum karyawan baru ditetapkan penempatannya, sebaiknya setiap karyawan baru diberikan kesempatan mengikuti masa orientasi/pengenalan terhadap pekerjaan dan lingkungannya. Tujuan masa orientasi ini adalah untuk mengetahui secara tepat bakat yang dimiliki karyawan yang bersangkutan. Sehingga kelak tugas-tugas yang diberikan dapat sesuai dan lebih terpadu dengan keterampilan dan ba-

kat yang dimilikinya.

Penelitian jabatan

Ada tiga hal yang perlu diketahui dalam penelitian jabatan yaitu : Spesifikasi jabatan, uraian jabatan dan penggolongan jabatan. Secara lebih terperinci ketiga hal tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Spesifikasi jabatan (job specification), adalah syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan agar dia dapat memangku dan melaksanakan tugas tugasnya dengan baik.
- b. Uraian jabatan (job description), adalah menggambarkan ikhtisar uraian pekerjaan yang meliputi aspek-aspek pekerjaan. Dari uraian jabatan itu dapat ditentukan baik sifat maupun jenis pekerjaan, sehingga dapat diketahui karyawan yang sebaiknya ditempatkan pada jabatan tersebut.
- c. Penggolongan jabatan (job classification), adalah menentukan pangkat atau jenjang golongan agar terdapat suatu keseragaman jabatan struktural maupun fungsional.

3.5. Semangat dan Gairah Kerja

Setiap perusahaan akan selalu berusaha, agar produktivitas kerja dari setiap karyawannya dapat ditingkatkan. Untuk mencapai produktivitas yang tinggi diperlukan adanya moral kerja yang tinggi dari setiap karyawan, sebab dengan moral kerja yang tinggi diharapkan semangat dan

gairah kerja akan meningkat.

Alex S. Nitisemito dalam bukunya Manajemen Personalia memberikan pengertian bahwa :

"Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga dengan demikian pekerjaan akan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik. Sedang kegairahan kerja adalah kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan".³⁰⁾

Jadi apabila suatu perusahaan mampu meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawannya, maka perusahaan itu akan memperoleh banyak keuntungan.

Dengan meningkatnya semangat dan gairah kerja para karyawan pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan. Kerusakan akan dapat dikurangi, absensi akan dapat diperkecil, kemungkinan perpindahan karyawan dapat diperkecil seminimal mungkin.

Sebaliknya, bila mana semangat dan gairah kerja karyawan itu menurun berarti perusahaan tersebut akan mendapatkan banyak kerugian. Olehnya itu setiap organisasi perusahaan perlu mengetahui indikasi turunnya semangat dan gairah kerja, karena pengetahuan tentang indikasi ini akan dapat diketahui sebab-sebab turunnya semangat dan gairah kerja itu.

Dengan demikian perusahaan akan dapat mengambil tindakan-tindakan pencegahan/pemecahan masalah sedini mungkin.

³⁰ Alex S. Nitisemito, Op.Cit. hal. 160

Adapun indikasi-indikasi turunnya semangat dan gairah kerja antara lain :

- a. Turun/rendahnya produktivitas kerja
- b. Tingkat absensi yang tinggi
- c. Labour turnover yang tinggi
- d. Tingkat kerusakan yang tinggi
- e. Kegelisahan di mana-mana
- f. Tuntutan yang sering terjadi
- g. Pemogokan. ³¹⁾

Untuk lebih jelasnya masing-masing indikasi tersebut akan dijelaskan secara terperinci :

ad.a. Turun/rendahnya produktivitas kerja

Salah satu indikasi turunnya semangat dan gairah kerja adalah ditunjukkan dari turunnya produktivitas kerja. Turunnya produktivitas kerja ini, dapat diukur atau dibandingkan dengan waktu sebelumnya. Produktivitas kerja yang menurun ini, dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan dan memperlambat setiap pekerjaan.

ad.b. Tingkat absensi yang tinggi

Tingkat absensi yang tinggi, juga merupakan salah satu indikasi turunnya semangat dan gairah kerja, karena itu bila ada gejala-gejala absensi naik maka perlu segera dilakukan penelitian. Apabila tingkat absensi naik maka sebelum kita mengambil kesimpulan bahwa semangat dan gairah kerja turun, kita harus meneliti terlebih dahulu apakah a-

³¹⁾ Ibid. hal. 161

da hal lain-lain yang merupakan penyebab turunnya semangat dan gairah kerja, misalnya karena adanya wabah penyakit pada daerah-daerah pemukiman karyawan itu.

ad.c. Labour turnover yang tinggi

Bila dalam suatu perusahaan terjadi tingkat keluar masuknya karyawan tinggi dari pada sebelumnya, maka sebetulnya ini merupakan indikasi turunnya semangat dan gairah kerja. Keluar masuknya karyawan terutama disebabkan ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut.

Sehingga mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai, dan juga terjadi karena jumlah tenaga kerja yang diperlukan jauh lebih sedikit dari pada permintaan dan karena munculnya perusahaan baru.

Tingkat keluar masuknya karyawan yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja juga dapat mengganggu kelangsungan perusahaan.

ad.d. Tingkat kerusakan yang tinggi

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya semangat dan gairah kerja adalah bilamana tingkat kerusakan baik terhadap bahan baku, barang jadi maupun peralatan yang dipergunakan meningkat. Naiknya tingkat kerusakan tersebut menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang, terjadinya kecerobohan dalam pekerjaan.

ad.e. Kegelisahan di mana-mana

Kegelisahan dimana-mana akan terjadi, bilamana semangat dan gairah kerja turun.

Sebagai seorang pemimpin, kita harus dapat mengetahui adanya kegelisahan-kegelisahan yang timbul.

Kegelisahan-kegelisahan itu dapat terwujud dalam bentuk ketidaktenangan bekerja, keluh kesah serta hal-hal yang lain. Hal ini perlu diketahui, sebab kegelisahan merupakan salah satu indikasi turunnya semangat dan gairah kerja.

ad.f. Tuntutan yang sering terjadi

Seringnya terjadi tuntutan, juga merupakan indikasi turunnya semangat dan gairah kerja. Tuntutan sebenarnya merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, di mana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan. Oleh karena itu bilamana dalam suatu perusahaan sering terjadi tuntutan, maka perusahaan tersebut harus waspada.

ad.g. Pemogokan

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat dan gairah kerja adalah bilamana terjadi pemogokan. Hal ini disebabkan karena pemogokan adalah merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, kegelisahan dan lain sebagainya. Bilamana hal ini telah memuncak dan tidak tertahan lagi, maka hal ini akan menimbulkan tuntutan.

Dan, bilamana tuntutan ini tidak berhasil pada umumnya berakhir dengan suatu pemogokan. Bila terjadi pemogokan maka hal ini bukan saja indikasi turunnya semangat dan gairah kerja, tetapi pemogokan ini dapat menimbulkan kelumpuhan bagi perusahaan dengan segala akibatnya.

Oleh karena itu perusahaan seyogianya dapat mencegah hal-hal yang dapat merangsang timbulnya indikasi tersebut.

Berdasarkan uraian di atas, maka kita telah mengetahui yang menjadi petunjuk turunnya semangat dan gairah kerja. Hal lain yang perlu diketahui adalah faktor-faktor apa yang dapat merangsang timbulnya indikasi tersebut. Dalam penulisan ini, penulis akan mengemukakan sebagian dari faktor-faktor yang dapat menyebabkan turunnya semangat dan gairah kerja itu, yakni antara lain : upah yang terlalu rendah, lingkungan kerja yang kurang menyenangkan, fasilitas materi yang terbatas, pendelegasian wewenang yang kurang, kebutuhan manusiawi kurang diperhatikan dan lain sebagainya.

Setelah kita mengetahui sebab-sebab timbulnya indikasi tersebut, maka kita perlu mencari suatu cara untuk memecahkan masalah itu.

3.5.1. Cara Untuk Meningkatkan Semangat dan Gairah Kerja

Setiap perusahaan selalu berusaha untuk dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuan perusahaan tersebut.

Berdasarkan hal itu, maka untuk dapat menaikkan semangat dan gairah kerja karyawan kita perlu mencari suatu cara yang dapat menimbulkan kepuasan bagi karyawan.

Untuk itulah penulis akan mencoba memberikan cara-cara meningkatkan semangat dan gairah kerja baik yang bersifat material maupun non material.



Cara/kombinasi yang paling tepat, sudah tentu tergantung pada situasi dan kondisi perusahaan tersebut serta tujuan yang ingin dicapai.

Adapun cara-cara tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito sebagai berikut :

- a. Pemberian gaji yang cukup/memadai
- b. Memperhatikan kebutuhan rohani
- c. Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai
- d. Harga diri perlu mendapatkan perhatian
- e. Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat
- f. Berikan kesempatan kepada mereka untuk maju
- g. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu diperhatikan
- h. Usahakan para karyawan mempunyai loyalitas
- i. Sekali-kali para karyawan perlu diajak berunding
- j. Pemberian insentif yang terarah
- k. Fasilitas yang menyenangkan. 32)

Untuk lebih jelasnya akan diuraikan secara garis besar :

ad.a. Pemberian gaji yang cukup/memadai

Setiap perusahaan seharusnya dapat memberikan gaji yang cukup kepada karyawannya. Cukup disini adalah jumlah yang mampu dibayarkan tanpa menimbulkan kerugian bagi perusahaan itu. Dan dengan sejumlah gaji yang diberikan itu akan mampu memberikan semangat dan gairah kerja karyawannya.

Semakin besar gaji yang diberikan berarti semakin terpenuhi kebutuhan mereka, dengan demikian mereka akan mendapatkan ketenangan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, sehingga semangat dan gairah kerjanya akan meningkat.

ad.b. Memperhatikan kebutuhan rokhani

Selain kebutuhan materi berupa gaji yang cukup maka mereka juga membutuhkan kebutuhan rokhani.

Kebutuhan rokhani adalah penyediaan tempat untuk menjalankan ibadah, rekreasi, partisipasi dan sebagainya.

ad.c. Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai

Suasana kerja yang rutin seringkali menimbulkan kebosanan dan ketegangan bekerjabagi karyawan.

Untuk menghindari hal-hal seperti itu, maka perusahaan perlu sekali-kali menciptakan suasana santai. Banyak sekali cara untuk menciptakan suasana santai yang dapat dilakukan oleh perusahaan, misalnya dengan mengadakan rekreasi bersama-sama; mengadakan pertandingan olah raga antar karyawan dan sebagainya. Tentu saja usaha seperti ini harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan serta dijalankan dalam waktu tertentu.

ad.d. Harga diri perlu mendapatkan perhatian

Pada setiap perusahaan baik perusahaan yang baru berkembang maupun perusahaan yang telah maju, para karyawannya akan bekerja acuh tak acuh, malas datang bahkan bisa sampai keluar bila harga diri mereka kurang mendapat perhatian meskipun gaji yang diberikan mencukupi.

Seorang pimpinan seyogianya tidak memarahi karyawannya didepan umum atau didepan anak buahnya. Sebab bila hal itu terjadi maka perasaan malu dan jengkel akan timbul pada diri karyawan tersebut. Harga dirinya merasa direndahkan, akibatnya semangat dan gairah kerjanya menurun. Sebaliknya, bila seorang karyawan berprestasi maka sebaiknya pimpinan memberikan pujian/penghargaan didepan rekan-rekannya secara wajar.

ad.e. Tempatkan para karyawan pada posisi yang tepat

Menempatkan para karyawan pada posisi yang tepat merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam usaha membangkitkan semangat dan gairah kerja karyawan, dan memperlancar jalannya pekerjaan serta untuk memperoleh hasil yang maksimal.

Untuk kegiatan penempatan karyawan pada posisi yang tepat tidak terlepas dari adanya kegiatan pengamatan, pengawasan dan penilaian secara rutin dan objektif terhadap hasil kerja para karyawan itu.

ad.f. Berikan kesempatan untuk maju

Setiap perusahaan hendaknya memberikan kesempatan kepada para karyawannya untuk maju dan berkembang. Jika ada seorang karyawan yang telah lama bekerja pada suatu perusahaan, dan memiliki dedikasi dan prestasi cukup baik namun tak pernah mendapatkan penghargaan maka lama kelamaan semangat dan gairah kerjanya akan menurun.

Untuk menghindari terjadinya hal itu, maka seorang pimpinan yang baik hendaknya memperhatikan karyawannya, terutama dalam pemberian penghargaan kepada karyawan yang berprestasi. Penghargaan itu dapat berupa pengakuan, kenaikan gaji, kenaikan jabatan, pemindahan posisi yang lebih sesuai/mempromosikannya serta pemberian hadiah lainnya. Tentunya pemberian penghargaan itu harus disesuaikan dengan keadaan perusahaan dan prestasi yang dicapai oleh para karyawan.

ad.g. Perasaan aman menghadapi masa depan

Semangat dan gairah kerja para karyawan akan terbina jika mereka mempunyai perasaan aman terhadap masa depannya. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan yaitu dengan mengadakan program pensiun di hari tua mereka. Hal ini hanya dapat dilakukan bilamana perusahaan itu memberikan kesadaran kepada semua karyawannya untuk melakukan pembayaran asuransi tenaga kerja (Astek).

ad.h. Usahakan para karyawan mempunyai loyalitas

Untuk dapat menimbulkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan maka pihak pimpinan harus mampu menciptakan perasaan senasib dari para karyawannya terhadap perusahaan, tempatnya bekerja.

Dengan timbulnya perasaan senasib seperti ini kemajuan dan kemunduran perusahaan akan dirasakan juga oleh mereka. Loyalitas/kesetiaan yang dimiliki oleh karyawan terhadap perusahaan akan dapat menimbulkan rasa tanggung

jawab yang besar. Dengan rasa tanggung jawab yang besar akan menciptakan semangat dan gairah kerja yang lebih baik.

ad.i. Sekali-kali karyawan diajak berunding

Jika dalam suatu perusahaan ingin merencanakan sesuatu, misalnya merencanakan untuk menaikkan tingkat penjualan dari yang biasanya maka setiap karyawan yang bertugas dibidang penjualan, produksi, pembelian dan keuangan sebaiknya diajak berunding guna pengambilan suatu keputusan.

Dengan mengikut sertakan mereka dalam pengambilan keputusan, maka perasaan bertanggung jawab akan timbul sehingga mereka akan melaksanakan kebijaksanaan itu dengan sungguh-sungguh.

ad.j. Pemberian insentif

Pemberian insentif berarti perusahaan memberikan tambahan penghasilan secara langsung kepada karyawan yang menunjukkan kelebihan prestasi. Dengan tambahan penghasilan yang diterima, akan tertutupilah sebahagian dari kekurangan kebutuhan mereka sehingga akan mendorong semangat dan gairah kerjanya untuk melaksanakan tugas-tugasnya dengan sebaik mungkin.

ad.k. Fasilitas yang menyenangkan

Suatu perusahaan bila memungkinkan, hendaknya menyediakan fasilitas yang menyenangkan bagi para karyawannya. Fasilitas yang dimaksud adalah balai pengobatan, tempat ibadah, kamar kecil yang bersih, pendidikan untuk anak dan sebagainya.

3.6. Arti dan Peranan Promosi Dalam Hubungannya Dengan Penilaian Kecakapan dan Gairah Kerja Karyawan

Sebagaimana diketahui bahwa setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan tidak terlepas dari adanya keinginan akan kebutuhan hidupnya baik kebutuhan materi maupun kebutuhan non materi.

Kebutuhan yang bersifat materi adalah berupa uang, barang, imbalan jasa dan lain-lain. Sedangkan kebutuhan yang bersifat non-materi adalah berupa peluang untuk mendapatkan kehormatan, gengsi, kekuatan pribadi dan kedudukan yang berpengaruh.

Bagi perusahaan dengan memenuhi keinginan para karyawan tersebut merupakan daya peransang agar karyawan dapat meningkatkan gairah kerjanya sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Yang menjadi perhatian penulis dalam penulisan ini adalah peransang dalam bentuk non-materi yakni dalam bentuk promosi jabatan. Hal ini dipandang perlu bahwa promosi jabatan penting sekali dilakukan oleh setiap perusahaan, agar supaya pelaksanaan tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan baik oleh setiap karyawan sehingga kemalasan dan rasa acuh tak acuh dalam melaksanakan tugas masing-masing dapat dihindari. Oleh karena itu pimpinan hendaknya memiliki suatu pemahaman yang mendalam tentang keinginan bawahannya agar gairah kerjanya dapat meningkat sehingga tujuan perusahaan dan karyawan dapat tercapai.

Ada berbagai pengertian tentang promosi, diantaranya seperti yang dikemukakan oleh Dale Yoder dalam bukunya bahwa :

"Promotion is defined as a movement to a position in which responsibilities and presumably, prestige are increased". 33)

Selanjutnya Dale Yoder menyatakan :

"Ordinarily, promotion is regarded as a change that result in higher earnings but increased earning are not essential in a promotion". 34)

Dan Alex S. Nitisemito, mengemukakan bahwa :

"Promosi adalah proses kegiatan pemindahan karyawan dari suatu jabatan kepada jabatan lain yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya dan selalu diikuti oleh tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar". 35

Walaupun realisasi promosi bagi bawahan dalam suatu perusahaan pada umumnya tidak dapat dipastikan secara jelas terutama bagi perusahaan yang organisasinya sudah berjalan baik, namun tindakan promosi tetap dianggap sebagai suatu kebutuhan dan perlu untuk dilaksanakan.

33. Dale Yoder, Personnel Management and Industrial Relation (Sixth Edition, New Delhi : Prentice Hall, Inc., of India 1981) p. 260

34 Ibid p.269

35 Alex S. Nitisemito, Op.Cit. hal. 134

Sebelum melaksanakan promosi, maka sebaiknya terlebih dahulu dipersiapkan orang-orang yang dianggap mampu untuk menduduki suatu jabatan tertentu, apabila kelak dipromosikan. Sebab ada kemungkinan dalam situasi yang mendadak dan dalam waktu yang tidak menentu promosi harus dilaksanakan. Misalnya ada karyawan yang meninggal, ataupun keluar maka dalam situasi demikian pimpinan tidak lagi kewalahan untuk mencari tenaga pengganti, karena hal ini memang sudah dipersiapkan sebelumnya.

Setelah diketahui apa yang dimaksud dengan promosi maka selanjutnya akan diuraikan dasar-dasar pertimbangan pemberian promosi tersebut. Adapun dasar pertimbangan yang lazim digunakan adalah penilaian kecakapan karyawan tanpa mengesampingkan dasar-dasar pertimbangan yang lain seperti senioritas, pendidikan, loyalitas dan sebagainya.

Berbagai istilah yang digunakan orang dalam hubungannya dengan penilaian kecakapan, ada yang menyebut sebagai "performance appraisal"; "personnel appraisal"; "service rating"; "job evaluation" dan sebagainya.

Dalam penulisan ini, penulis menggunakan istilah "penilaian kecakapan" karyawan.

Dale Yoder menyatakan bahwa :

"....The term personnel appraisal refers to the formal procedures used in working organizations to evaluate the personalities and contributions and potential of group members". 36)

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa penilaian kecakapan adalah merupakan alat bantu yang formal untuk menilai karyawan dalam hal pekerjaannya, kepribadiannya, potensinya, sumbangannya dan sebagainya yang dapat digunakan untuk suatu tujuan tertentu.

Penilaian kecakapan karyawan ini mempunyai mamfaat, baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan hal tersebut dapat digunakan untuk berbagai pengambilan keputusan, diantaranya :

- a. Sebagai dasar untuk pembayaran upah, gaji dan bonus.
- b. Sebagai alat dalam pengawasan pekerjaan
- c. Sebagai alat dalam latihan
- d. Sebagai alat pemberian perangsang, misalnya dalam pemberian promosi jabatan

Sedangkan bagi karyawan itu sendiri, penilaian kecakapan dapat menimbulkan kepercayaan dan moral yang baik terhadap perusahaan. Adanya kepercayaan dikalangan karyawan bahwa mereka akan menerima imbalan sesuai dengan prestasi yang telah dicapainya akan menjadi rangsangan bagi karyawan untuk memperbaiki prestasinya. Selanjutnya, bila para karyawan itu diberitahu kelemahan-kelemahannya melalui program penilaian karyawan dan dengan di bantu oleh pimpinannya maka mereka akan berusaha untuk memperbaiki diri.

Manfaat yang dapat diambil perusahaan dengan adanya penilaian kecakapan karyawan adalah perusahaan dapat mudah

untuk menempatkan karyawannya pada posisinya masing-masing.

Agar penilaian itu objektif, maka penilaian harus dilakukan lebih dari satu orang. Demikian pula terhadap penilai harus dijelaskan bagaimana mengadakan dan menginterpretasikan hasil-hasil penilaian serta waktu penilaian, sebaiknya berbeda terhadap masing-masing karyawan, agar penilaian terhadap karyawan yang satu tidak akan mempengaruhi penilaian karyawan yang lain.

3.6.1. Sumber Pelaksanaan Promosi

Yang dimaksud sumber pelaksanaan promosi disini adalah bahwa apakah promosi tersebut bersumber dari dalam atau bersumber dari luar perusahaan.

Untuk mengisi jabatan yang lowong dalam suatu perusahaan dapat dilakukan dengan cara promosi dari dalam perusahaan maupun dengan cara penarikan tenaga kerja melalui seleksi.

Promosi dari dalam perusahaan adalah promosi yang dilaksanakan diantara para karyawannya sendiri. Sedangkan penarikan tenaga kerja melalui seleksi dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja/karyawan yang tepat.

Dari kedua cara pelaksanaan promosi di atas, sebenarnya untuk menentukan cara yang paling tepat itu tergantung pada situasi dan kondisi serta tujuan masing-masing perusahaan tersebut.

Promosi merupakan salah satu alat untuk memotivasi

bawahan agar dapat meningkatkan gairah kerjanya.

Sehubungan dengan ini, maka akan diuraikan hubungan promosi dengan gairah kerja yang dapat timbul.

Semangat dan gairah kerja dalam bahasa asingnya disebut "Morale" merupakan suatu istilah yang telah dipergunakan secara meluas, namun belum mempunyai rumusan yang jelas Dale Yoder memberikan pengertian tentang Morale sebagai berikut :

"The usual dictionary definition relates it to mood and spirit". 37)

Dari definisi tersebut di atas, dapat diartikan bahwa "Morale" atau semangat dan gairah kerja adalah merupakan keadaan jiwa dan spirit dari seorang karyawan dalam pekerjaannya dimana dapat dijadikan sebagai petunjuk bahwa karyawan memiliki gairah kerja yang tinggi adalah apabila mereka antusias terhadap pekerjaannya, datang tepat pada waktunya, merasa optimis, adanya partisipasi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Oleh karena promosi merupakan salah satu daya pendorong agar karyawan dapat meningkatkan semangat dan gairah kerjanya, maka sudah seharusnya pimpinan perusahaan mampu untuk merealisasikannya sesuai dengan situasi dan kondisi masing-masing perusahaan.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Berdirinya Perusahaan

4.1.1. Sejarah Umum

PT. Aneka Gas Industri adalah peleburan dari dua perusahaan yaitu PN Zatas dan PN Asam Arang. PN Zatas berasal dari perusahaan Belanda bernama " N.V.W Hock Machine " yang didirikan oleh Tuan Hock pada tahun 1910 dan merupakan cabang yang pusatnya di Scheiden negeri Belanda.

Adapun cabang-cabangnya di Indonesia yaitu Jakarta, Bandung dan Surabaya. Dengan dikeluarkannya UU No.19 tahun 1960 maka ketiga perusahaan itu berdasarkan PP No.134 tanggal 21 April 1961 PN Zatas kini berada dalam lingkungan BPU Industri Kimia Departemen Perdatan.

Oleh karena adanya perbaikan mesin-mesin yang sudah tua dari ketiga pabrik yang ada di Jakarta, Bandung dan Surabaya dan pada tahun itu (thn 1961) bertepatan pula dengan dimulainya pelaksanaan beberapa proyek pembangunan yang berencana ternyata dapat dirasakan pada saat itu kesulitan persediaan zat asam untuk masa yang akan datang, jika seandainya Rencana Pembangunan Nasional Semesta Berencana ini dilaksanakan sekaligus secara menyeluruh. Jadi atas dasar pertimbangan dan perhitungan yang tepat maka PN Zatas sesuai dengan rencana semula yakni hanya merencanakan penyelesaian pabrik saja, di samping juga merencanakan untuk memperbesar pabrik-pabrik yang sudah ada serta penambahan pabrik-pabrik yang baru di tempat lain.

Jadi diputuskanlah bahwa pabrik yang ada di Jakarta Bandung dan Surabaya cukup di rehabilitir saja, di samping itu diperbesar kapasitas produksinya. Selanjutnya rencana pendirian pabrik-pabrik yang baru di Medan, Palembang, Teluk Bitung, Semarang, Banjarmasin dan Ujung Pandang.

Akan tetapi karena adanya kesulitan-kesulitan yang dihadapi terutama sulitnya untuk mendapatkan devisa maka satu-satunya harapan adalah sumber kredit. Dan itupun sebahagian saja rencana pendirian pabrik-pabrik baru yang betul-betul dapat dilaksanakan. Namun beberapa saat setelah pemerintah merasakan betapa pentingnya zat asam untuk pembangunan maka pada tanggal 5 April 1965 PN Zatas mendapat prioritas, untuk memperoleh kredit sesuai dengan surat Menteri Pertama Ir. Juanda No. MP/1459/65 dengan ketentuan bahwa biaya pajak pendapatannya harus di tanggung sendiri.

Dua bulan kemudian yakni tanggal 7 Juni 1965 setelah diadakan pembicaraan dari pihak PN Zatas dengan pihak Pemerintah maka ditandatangani suatu kontrak pembelian ketiga pabrik zat asam dengan perusahaan Chemokomplex dari Hongaria. Ketiga pabrik zat asam yang dimaksudkan adalah pabrik baru di Medan, Teluk Bitung dan Ujung Pandang.

Setelah kontrak selesai maka mulailah diadakan penyelidikan yang sempurna dan survei-survei yang matang.

Pada akhir bulan Agustus 1965 sebagai survei lanjutan yang dilakukan oleh lima orang ahli dari Hongaria. Ternyata hasilnya ialah bahwa pelaksanaan proyek di Medan dan Ujung Pandang diteruskan, akan tetapi untuk teluk Bitung

dibatalkan mengingat tempat dan perkembangan di daerah tersebut kurang menguntungkan. Hal ini di lihat dari segi pembangunannya. Dan pada waktu itu juga diputuskanlah untuk memindahkan Plant Location ke Semarang.

Pada bulan November 1965 dibentuklah organisasi team pelaksana dari ketiga pabrik, secara resmi terdiri dari :

1. Pemimpin Umum Proyek sebagai Policy Maker dan sebagai penanggung jawab kepada pemerintah.
2. Pimpinan Proyek Pelaksana yang terdiri dari :
 - Proyek pelaksana pusat
 - Proyek pelaksana lokal di Medan, Ujung Pandang dan Semarang.

4.1.2. Sejarah Khusus

Khusus untuk PT. Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang maka demikianlah setelah di bentuk organisasi team pelaksana secara umum di atas maka dimulailah persiapan plant site. Pada bulan Desember 1965 di Ujung Pandang diadakanlah pembelian tanah di kampung Gunung Sari yakni suatu tempat yang sangat strategis kira-kira 7 km dari jurusan Ujung Pandang - Sungguminasa daerah Kabupaten Gowa.

Pada tanggal 12 September 1965 Badan Pimpinan Umum Industri Kimia bersama dengan pejabat-pejabat PMDT I Sulawesi Selatan dan Dati II Gowa mengadakan survei terakhir dan secara resmi dengan Surat Keputusan Direksi Badan Pimpinan Perusahaan Umum (BPU) Industri Kimia di Jakarta pada tanggal 12 November 1965 No.282/Dir/Kpts/65 ditetapkan

staf pimpinan dan pelaksana lokal proyek zat asam Ujung Pandang dengan susunan sebagai berikut :

1. Pelindung : Brigjen A.A. Rivai
2. Penasehat manager : Andi Tau
3. Kepala proyek lokal : Ali Abdullah
4. Pengawas terdiri dari
 - Ketua : Ir. Mudjitaba
 - Pembantu : Dalima BE
 - Pengawas harian : Suddin Baso

Pada tanggal 14 Desember 1966 di Gunung Sari dilakukan penandatanganan penyerahan zat asam Ujung Pandang secara resmi dari pihak Hongaria yang diwakili oleh Tuan V. Nagy dan Tuan G. Boustin kepada pihak Indonesia.

Masing-masing diwakili oleh Ir. Raden Mas Notosewarso yang saat itu menjabat sebagai Pimpinan Umum Proyek Zat Asam dan Mayor Sumardjo menjabat sebagai Direktorat Industri Kimia.

Bersamaan dengan bangunan proyek zat asam di Ujung Pandang di bangun pula proyek zat asam di Medan dan Semarang yang sekaligus diresmikan oleh Menteri Perindustrian Dasar Ringan Dan Tenaga yaitu Bapak Mayor Jenderal M. Yusuf pada tanggal 30 Januari 1967 dan upacara tersebut disaksikan oleh Duta Besar Hongaria. Setelah peresmian tersebut maka khusus pabrik zat asam Ujung Pandang kini diberi nama PN Zatas Unit V cabang Ujung Pandang yang beralamatkan di Jl. Gowa Raya Gunung Sari, P.O. BOX 90 Ujung Pandang.

Dengan demikian PN Zatas telah mempunyai enam unit produksi yaitu :

1. PN Zatas Unit I Jakarta
2. PN Zatas Unit II Bandung
3. PN Zatas Unit III Surabaya
4. PN Zatas Unit IV Medan
5. PN Zatas Unit V Ujung Pandang
6. PN Zatas Unit VI Semarang



Dengan Peraturan Pemerintah No.11 tahun 1971 oleh pemerintah ditetapkan pengalihan bentuk pada Perusahaan Negara Zat Asam dan Perusahaan Negara Asam Arang menjadi (LNKT thn 1971 No.11) yang pelaksanaannya dilakukan dihadapan Notaris Soelaiman Ardjasasmita SH, diJakarta dengan akte pendirian No.28 tanggal 21 September 1971 yang di ubah menjadi Perusahaan Perseroan Aneka Gas Industri yang saham-sahamnya 100% milik negara dengan kantor pusatnya di Jakarta.

Dengan pengalihan bentuk tersebut kini PN Zatas Unit V Ujung Pandang di ubah menjadi PT.Aneka Gas Industri cabang Ujung Pandang dengan di pimpin oleh seorang Kepala Cabang yang bertanggung jawab kepada Direksi PT.Aneka Gas Industri. Sampai saat ini PT.Aneka Gas Industri cabang Ujung Pandang baru memproduksi zat asam yang dipergunakan untuk keperluan diri sendiri yaitu pemotongan dan pengukusan serta pengobatan di rumah sakit. Selain itu memperdagangkan ha

sil produksi gas-gas industri lainnya seperti Acetylene (C_2H_2), Nitrous Oxide (N_2O) dan Nitrogen (N_2).

Udara tekan serta barang perlengkapan lainnya seperti: Cutting dan Weldy Equipment, Medical Equipment dan Spray Painting Equipment juga memberikan jasa dalam pembangunan proyek-proyek instalasi sentral gas-gas medis di rumah sakit maupun perusahaan industri/galangan-galangan kapal.

4.2. Proses Pembuatan Zat Asam

4.2.1. Pandangan Umum

Pembuatan zat asam (Oxigen) dapat dilakukan dengan beberapa sistim antara lain :

- Tekanan tinggi (tekanan kerja 150 atm)
- Tekanan menengah (tekanan kerja 40 atm)
- Tekanan rendah (tekanan kerja 5 atm)

Pabrik zat asam PT. Aneka Gas Industri cabang Ujung Pandang di desain dan dilaksanakan dengan sistim tekanan menengah agar lebih cepat menghasilkan dan bahayanya lebih kecil dibanding dengan sistim tekanan tinggi. Adapun bahan baku utamanya ialah udara yang pada umumnya terdiri dari beberapa komponen yaitu :

- Nitrogen (N_2) = 78,03 Volume %
- Oxigen (O_2) = 20,99 Volume %
- Carbondioxida (CO_2) = 0,03 Volume %
- Uap air (H_2O) = 0,02 - 0,04 Volume %

Serta gas-gas mulia yang terdiri dari :

- Argon (Ar) = 0,94 Volume %

- Hidrogen (H_2) = 0,01 Volume %
- Neon (Ne) = 0,00123 Volume %
- Helium (He) = 0,0004 Volume %
- Krypton (Kr) = 0,00005 Volume %
- Xenon (Xe) = 0,000006 Volume %

Gas-gas mulia karena diabaikan kecilnya, sehingga tinggal :

- Nitrogen (N_2)
- Carbondioxida (CO_2)
- Oxigen (O_2) dan
- Lembab udara

Pembuatan zat asam dikerjakan dengan memisahkan zat asamnya dari komponen-komponen lainnya berdasarkan perbedaan titik cairnya.

4.2.2. Proses Pembuatan Dengan Sistim Tekanan Menengah

A. Tahap I

Melalui filter udara, udara atmosfer di hisap dengan compressor sampai mencapai 40 atm. Guna filter ini ialah untuk menahan debu dan benda keras. Di dalam compressor udara ini, udara di tekan masuk ke menara soda untuk menyerap CO_2 dengan menggunakan larutan soda api 14 - 18° Boune (BE) sampai dua tingkat.

Penyerapan CO_2 dilakukan dalam tabung baja yang berdiri di mana soda dihujankan dari atas, sedangkan udara dari bawah. Sehingga timbul reaksi: NaOH dengan CO_2 maka tinggal Na_2CO_3 dengan udara bebas CO_2 . Udara yang telah ber-

sih CO₂ dilewatkan ketabung Silika gel untuk di serap uap airnya. Dengan demikian sisa udara yang di proses tinggal nitrogen dan zat asam dan masing-masing mencair pada suhu 200°C dan 185°C.

B. Tahap II

Langkah selanjutnya ialah menurunkan suhu dengan jalan melewati sisa udara ke dalam penukar panas ke 1 dan ke 2 dan kira-kira pada pertengahan penukar panas ke 2 ini udara di bagi menjadi dua bagian yaitu :

- 35 % diteruskan ke mesin ekspansi, di mana udara di-
ekspansikan secara adiabatik dari 40 atm menjadi
4 atm.
- 65 % diteruskan kebawah bagian pemisah udara a-
kibat penurunan suhu dan pengexpansian udara, maka
timbullah dingin yang lebih cepat. Yang memungkinkan
terjadi udara cair di pemisah udara bagian bawah di
mana kadar zat asam ± 40 %. Bila udara cair telah
cukup banyak terus diexpansikan bebas dari 4atm men-
jadi 0,4 atm ke bagian atas pemisah udara.

Akibatnya akan di peroleh suhu yang lebih dingin se-
hingga kemungkinan di dapat zat asam cair dan nitro-
gen cair dalam kadar murni. Selanjutnya kedua cair-
an itu dipanaskan dalam penukar panas dan kemudian
udara dari kompressor diturunkan secara berlawanan
arah. Adapun nitrogen yang telah panas itu di buang

sedangkan zat asam ditampung di dalam tangki gas (Gas holder), untuk kemudian diisi ke dalam botol baja dengan tekanan 150 atm dan selanjutnya siap untuk dipasarkan.

4.3. Pemasaran

Diketahui bahwa setiap kegiatan pemasaran mencakup empat fungsi pemasaran yaitu: Product, price, promotion dan place. Demikian halnya kegiatan pemasaran yang dilaksanakan oleh PT. Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang.

Secara garis besar dapat diuraikan sebagai berikut:

4.3.1. Hasil Produksi

Produksi utama PT. Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang untuk sementara ini adalah gas zat asam (O_2). Kemasan/container dari pada zat asam yang dihasilkan ditampung dalam botol-botol baja (Cylinder) untuk kemudian dipasarkan.

4.3.2. Harga

Dalam suatu perusahaan penetapan harga merupakan salah satu hal yang menentukan hasil produksi itu diterima atau tidak di dalam pasaran.

Penetapan harga ini harus disesuaikan dengan :

- Masalah angkutan, mengingat botol-botol itu jauh lebih berat dibandingkan dengan isinya serta pengangkutan-nya kembali ke pabrik.
- Harga botol yang amat mahal sehingga harus menanggung risiko kehilangan.

4.3.3. Promosi

Cara memasarkan hasil produksi erat sekali hubungannya dengan persaingan dalam pemasaran produksi zat asam ini jika kebanyakan menggunakan gabungan antara persaingan harga dengan penjualan bebas. Sungguhpun pemasaran zat asam di daerah Sulawesi, Kalimantan dan Indonesia Timur hampir seluruhnya dikuasai oleh PT.Aneka Gas Industri namun untuk menjaga agar sewaktu-waktu timbul persaingan maka perlu diperhatikan beberapa bentuk promosi antara lain yang biasa dipergunakan oleh perusahaan ini adalah :

- Peragaan
- Pameran pembangunan
- Menghubungi konsumen

Kesemua hal di atas mempunyai tujuan tunggal yakni untuk meyakinkan si pembeli dan calon si pembeli. Sampai saat ini PT.Aneka Gas Industri masih tetap unggul, baik dalam kualitas produk, service maupun harganya.

4.3.4. Saluran Pemasaran

Perusahaan ini di dalam kegiatan pemasarannya selalu mempergunakan dua cara saluran pemasaran yaitu :

- Saluran pemasaran langsung (Produsen - Langganan)
- Saluran pemasaran tidak langsung (Produsen - Depot / penyalur - Langganan)

Saluran pemasaran langsung yaitu para pembeli menghubungi langsung pabriknya. Sedangkan untuk melayani langganan-langganan kecil yang tersebar di Sulawesi Utara, Kalimantan dan

Indonesia Timur digunakan saluran pemasaran tidak langsung yaitu melalui depot-depot di daerah itu.

4.4. Struktur Organisasi

Salah satu syarat yang cukup penting agar perusahaan dapat berjalan lancar yaitu bila perusahaan itu mampu menyusun suatu struktur organisasi yang baik.

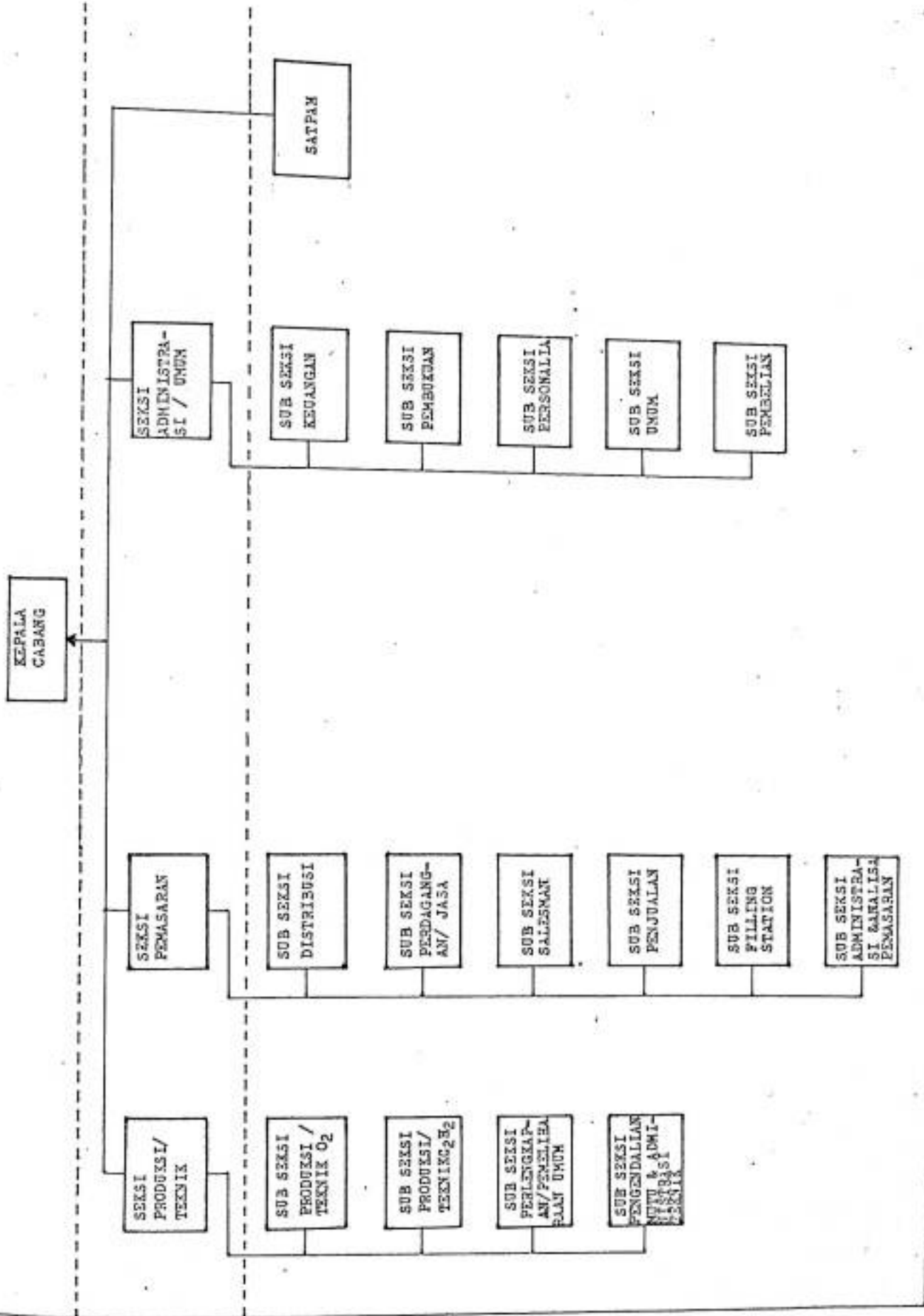
Suatu perusahaan akan berhasil dan dapat mencapai prestasi kerja yang memuaskan bagi karyawannya apabila terdapat suatu cara sistem kerja yang baik, di mana fungsi-fungsi yang ada didalamnya memiliki pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab yang dinyatakan dan digambarkan secara jelas.

Seperti halnya pada perusahaan PT.Aneka Gas Industri yang mempunyai bentuk struktur organisasi garis lurus (Line Organization) dengan departemen yang berdasarkan pembagian fungsional dalam menyelenggarakan kegiatannya.

Hal ini dapat di lihat dari adanya hubungan struktural antara bagian yang satu dengan bagian lainnya pada perusahaan di dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Untuk lebih jelasnya akan diperlihatkan struktur /
bagan organisasi perusahaan berikut ini :

STRUKTUR ORGANISASI FUNGSIONAL
KANTOR CABANG KECIL PT. ANEKA GAS INDUSTRI (PERSERO)



4.4.1. Personalia Perusahaan

Berikut ini akan dikemukakan beberapa hal mengenai keadaan personil pada PT.Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang :

1. Kepala Cabang

Kepala cabang ini adalah seorang yang bertugas mewakili Direksi dalam memimpin kegiatan di Cabang secara keseluruhan sesuai dengan kebijaksanaan yang ditetapkan oleh Direksi dan melaksanakan semua fungsi-fungsi manajemen, semua penugasan yang kini didelegasikan kepada ke tiga Kepala Seksi yaitu :

- 1) Kepala Seksi Produksi/Teknik
- 2) Kepala Seksi Pemasaran
- 3) Kepala Seksi Administrasi/Umum

Selain tugas di atas, Kepala cabang dalam pertanggungjawabnya di bidang keuangan wajib menyampaikan laporan periodik maupun rutin kepada Direksi berupa :

- Neraca bulanan
- Laporan perhitungan Rugi/Laba bulanan
- Laporan mutasi kas dan bank bulanan
- Laporan penjualan bulanan

Dan laporan-laporan lain yang ditentukan menurut keperluan pengawasan atas pelaksanaan cabang, maka dalam periode tertentu diadakan pemeriksaan auditing oleh :

- a. Bagian internal audit dari kantor pusat PT.Aneka Gas Industri di Jakarta.

b. Auditor kantor wilayah Dirjen, Pengawasan dan Keuangan Negara (Akuntan Negara Wilayah VI Ujung Pandang).

2. Kepala Seksi Produksi dan Teknik

Seksi ini bertugas membantu Kepala cabang dalam hal melaksanakan fungsi-fungsi manajemen bidang produksi dan teknik yang mana membawahi dan memimpin :

- 1) Kepala Sub Seksi Produksi/Teknik O₂
- 2) Kepala Sub Seksi Produksi/Teknik C₂H₂
- 3) Kepala Sub Seksi Perlengkapan dan Pemeliharaan Umum
- 4) Kepala Sub Seksi Pengendalian Mutu dan Administrasi Teknik

Dalam melaksanakan tugasnya para Kepala sub seksi tersebut juga membawahi dan memimpin Kepala urusan yang bertugas memimpin dan mengkoordinir Pelaksana produksi dan pemeliharaan.

3. Kepala Seksi Pemasaran

Bagian ini bertugas membantu Kepala cabang untuk memikirkan dan memutuskan kebijaksanaan dalam seksi pemasaran serta melakukan koordinasi dan pengawasan dalam pelaksanaannya. Di dalam melakukan tugasnya Kepala seksi pemasaran memimpin dan membawahi :

- 1) Kepala Sub Seksi Distribusi
- 2) Kepala Sub Seksi Perdagangan/Jasa
- 3) Kepala Sub Seksi Salesman
- 4) Kepala Sub Seksi Penjualan

5) Kepala Sub Seksi Filling Station

6) Kepala Sub Seksi Administrasi dan Analisa Pemasaran
Para Kepala sub seksi ini membawahi dan memimpin Kepala urusan.

4. Kepala Seksi Administrasi/Umum

Bagian ini bertugas membantu Kepala cabang untuk memikirkan dan memutuskan kebijaksanaan dalam seksi administrasi/umum serta melakukan koordinasi dan pengawasan di dalam pelaksanaannya.

Di dalam tugasnya para Kepala seksi administrasi/umum ini membawahi dan memimpin :

1) Kepala Sub Seksi Keuangan, yang juga membawahi :

- Kasir
- Administrasi keuangan

2) Kepala Sub Seksi Pembukuan, yang juga membawahi :

- Pelaksana Buku Besar/Harian
- Pelaksana Buku Harian/Jurnal
- Pelaksana Buku Tambahan
- Pelaksana Pengetikan Pembukuan

3) Kepala Sub Seksi Personalia/Umum, yang membawahi :

- Pelaksana Personalia
- Tata Usaha
- Penggajian
- URK

4) Kepala Sub Seksi Pembelian

Adapun kedudukan personil dalam perusahaan ini adalah sebagai berikut :

Karyawan organik	64 orang
Karyawan honorarium	5 orang
Karyawan harian tetap	10 orang
Karyawan harian lepas	<u>3 orang</u>
Jumlah personal	= 82 orang

BAB V

PENGARUH PROMOSI JABATAN TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PADA PT.ANEKA GAS INDUSTRI (PERSERO) CABANG UJUNG PANDANG



5.1. Promosi Sebagai Perangsang dan Harapan Kaeyawan

Sebagaimana kita ketahui bahwa setelah calon karya-
wan diterima bekerja pada suatu perusahaan dan telah di-
laksanakan tugas-tugasnya dengan baik, maka segala aktivi-
tasnya akan diperhatikan dan di nilai oleh pimpinan pe-
rusahaan yang bersangkutan.

Tujuan pimpinan menilai adalah untuk mengetahui apakah
tugas yang diberikan itu sudah dikerjakan dengan tepat, se-
hingga dapat diwujudkan suatu prinsip "orang yang tepat
pada tempat atau jabatan yang tepat". Jika hal tersebut be-
lum juga terwujud maka menjadi tanggung jawab pimpinan
untuk dapat mewujudkannya yaitu dengan jalan mengadakan
pemberian bimbingan, pendidikan dan latihan atau sebaiknya
dipindahkan ke jabatan lain yang lebih tepat.

Karyawan yang bekerja pada perusahaan bukan hanya
untuk memenuhi kebutuhan hidupnya semata, tetapi merekapun
memerlukan kepuasan batin dalam pekerjaannya.
Oleh sebab itu perlu dicapai keterpaduan antara harapan
dan hasil yang diperoleh dengan sikap orang terhadap pe-
kerjaannya. Sebagaimana telah diuraikan pada halaman ter-
dahulu yang menjelaskan bahwa salah satu perangsang yang

dapat diberikan kepada karyawan, agar dapat meningkatkan semangat dan gairah kerjanya adalah pemberian promosi yaitu dengan menaikkan jabatannya lebih tinggi dari jabatan sebelumnya.

Promosi juga penting dan merupakan harapan bagi karyawan, karena itu perlu dilaksanakan oleh pimpinan perusahaan. Dengan pemberian promosi ini, maka karyawan akan merasakan bahwa tugas-tugas yang dibebankan kepadanya telah dilaksanakan dengan baik, maka mereka mendapat tambahan upah/gaji dan tambahan pembayaran lainnya.

Promosi merupakan salah satu imbalan yang diberikan kepada karyawan dalam bentuk non-materi yang perlu diwujudkan oleh pimpinan perusahaan yang bersangkutan.

Agar karyawan dapat menentukan sikapnya untuk dipromosikan maka hendaknya ditetapkan program promosi yang jelas, tegas dan tertulis sehingga karyawan dapat mengetahui hak dan kewajibannya secara jelas kapan saatnya dipromosikan serta dapat mengetahui jenjang karirnya. Di pihak lain dengan adanya promosi ini, maka karyawan cenderung untuk berprestasi lebih tinggi lagi, di samping dapat dimanfaatkan kemampuan yang ada sehingga dapat mempertinggi produktivitas perusahaan.

Sehubungan dengan hal di atas, maka dapatlah dikatakan bahwa promosi itu tidak terlepas dari adanya latihan dan pendidikan untuk dapat menimbulkan semangat dan gairah kerja karyawan.

Mengenai semangat dan gairah kerja karyawan ini, ada beberapa tanda yang dapat dijadikan petunjuk apakah karyawan mempunyai semangat dan gairah kerja atau tidak pada waktu tertentu (lihat Bab IV).

Selanjutnya, pemberian promosi kepada karyawan ini merupakan perangsang yang sangat positif untuk dapat mengembangkan diri, agar tugas-tugas dapat dilaksanakan dengan baik dan tepat serta menumbuhkan persaingan yang sehat diantara para karyawan. Bila uraian tersebut dikaitkan dengan apa yang dilaksanakan oleh perusahaan PT. Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang kelihatannya tidak ada perbedaan yang sangat menyolok.

Perusahaan ini mempunyai program promosi dan mendapat perhatian yang besar dari pimpinan. Program promosi yang dilaksanakan oleh perusahaan ini, dicantumkan didalam pedoman kerja perusahaan tersebut, dan telah disahkan oleh pimpinan sehingga setiap karyawan dapat mengetahui hak dan kewajibannya untuk memperoleh kesempatan promosi. Para karyawan dapat mengetahui dengan jelas syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat dipromosikan. Dalam hal promosi ini, masih ada ketimpangan yang terjadi di perusahaan, sebab kadang kala kegiatan promosi masih dipengaruhi oleh adanya unsur kekeluargaan sehingga biasanya mengabaikan syarat-syarat yang telah ditetapkan sebagai landasan untuk mengadakan promosi.

5.2. Dasar-dasar Penilaian Kecakapan Karyawan Sebagai Salah Satu Pertimbangan Dalam Pemberian Promosi

Untuk melaksanakan pemberian promosi tersebut, maka sebelumnya harus diadakan penilaian kecakapan bagi setiap karyawan. Penilaian ini bukan saja penting bagi karyawan, tetapi juga penting bagi perusahaan. Sebab hasil penilaian itu dapat digunakan untuk mengetahui baik buruknya perkembangan perusahaan. Oleh sebab itu penilaian harus dilakukan secara rutin, lengkap dan objektif tanpa dipengaruhi pertimbangan-pertimbangan yang subjektif.

Sejak calon karyawan diterima bekerja dalam perusahaan, maka sebaiknya evaluasi sudah dilaksanakan.

Hal ini dimaksudkan untuk memberikan gambaran tentang keadaan perusahaan maupun terhadap diri para calon karyawan.

Evaluasi meliputi semua hal yakni semua yang merupakan syarat yang telah ditetapkan untuk dapat dipromosikan. Misalnya tentang prestasi kerja, tanggung jawab, tingkat pendidikan dan lain-lain. Namun, adakalanya tidak semua hal dapat di evaluasi misalnya soal kejujuran, loyalitas dan lain-lain. Meskipun demikian setiap perusahaan hendaknya dapat memberikan evaluasi yang selengkap-lengkapny dan terus-menerus.

Dari penjelasan itu, nampak bahwa evaluasi yang dilakukan dalam rangka promosi hendaknya diadakan secara rutin, lengkap dan objektif. Namun, demikian masih timbul pertanyaan tentang kebenaran dari evaluasi itu sendiri.

Masalah ini perlu di jawab, sebab kebenaran evaluasi ini akan mempengaruhi ketetapan keputusan untuk promosi. Dengan kata lain, evaluasi untuk promosi harus dijaga seobjektif mungkin sebab menyangkut nasib dan masa depan setiap karyawan.

Untuk dapat menjamin keobjektifannya, maka kepada tim penilai diberikan kesadaran tentang arti pentingnya untuk bertindak secara objektif. Sebaiknya evaluasi untuk promosi ini dilakukan sedikitnya oleh dua orang petugas, dan karyawan perlu diberitahu nilainya masing-masing, cara cara serta dasar-dasar penilaian tersebut.

Memang untuk melakukan penilaian terhadap karyawan tidak selamanya mudah bahkan kesukaran-kesukaran dalam melakukan penilaian dapat terjadi, karena sukarnya menetapkan standar penilaian dan kemungkinan karena timbulnya halo effect seperti yang telah dikemukakan sebelumnya.

Meskipun itu terdapat kesukaran dalam melakukan penilaian kecakapan karyawan, namun bagi perusahaan yang baik untuk mengadakan pemberian promosi harus melakukan penilaian kecakapan karyawannya, sebab hasil dari penilaian tersebut dapat dijadikan pedoman untuk mengadakan latihan, promosi maupun dalam melakukan transfer jabatan.

Dengan adanya penilaian kecakapan ini, maka bagi karyawan yang menunjukkan prestasi yang baik untuk menghargai prestasinya, maka sudah selayaknya pimpinan perusahaan memberikan promosi kepada karyawan tersebut.

Begitupun, karyawan yang menunjukkan prestasi kurang baik hendaknya diberitahukan agar supaya diperbaiki, dipindahkan kejabatan lain yang lebih sesuai atau diberhentikan saja dari pekerjaannya. Penilaian kecakapan ini, juga menimbulkan dorongan bagi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi dengan harapan dapat mencapai prestasi yang lebih tinggi.

Adapun faktor-faktor penilaian bagi karyawan yang dipromosikan dibagi atas dua type, di mana type pertama yang di nilai adalah dari segi pekerjaannya yang terdiri dari :

1. Pemahaman, adalah bagaimana seorang personil memahami tugas yang dibebankan kepadanya.
2. Ketelitian, adalah suatu hal yang harus dimiliki oleh setiap personil untuk memperoleh hasil kerja yang benar terhadap tugasnya.
3. Kecepatan, dalam hal ini personil dituntut untuk melaksanakan pekerjaannya dengan cepat dan tepat, agar tugas-tugasnya tidak semakin bertumpuk.
4. Ketekunan, adalah kesungguhan personil dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

Sedangkan type kedua yang di nilai adalah dari segi potensi pribadi, yakni :

1. Inisiatif, adalah usaha dari personil untuk meningkatkan prestasinya.

2. Kerja sama, yaitu di nilai apakah personil dapat bekerja sama dengan rekan sekerjanya yang lain.
3. Tanggung jawab yaitu suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik tertulis maupun tidak.
4. Kepemimpinan adalah bagian dari kegiatan seorang manager untuk mempengaruhi tingkah laku personil dan kelompok dalam mencapai suatu hasil yang diharapkan. /

Faktor-faktor penilaian tersebut di atas, tercantum pada daftar penilaian kecakapan karyawan.

Di samping itu memuat juga jumlah absensi tiap karyawan yang menunjukkan jumlah hari kerja tidak produktif tiap karyawan. Kartu penilaian ini hanya digunakan untuk melakukan penilaian terhadap karyawan tingkat bawah (operator). Sedangkan karyawan tingkat menengah ke atas penilaiannya lebih ditekankan pada pertimbangan keahlian dan kemampuan manajemennya.

Sehubungan dengan pelaksanaan promosi tersebut, maka untuk memudahkan dalam menilai prestasi kerja karyawan telah ditetapkan metode dan sistem penilaian prestasi kerja karyawan. Adapun metode yang digunakan dalam menilai dan menentukan prestasi kerja karyawan pada perusahaan ini adalah metode penilaian berganda.

Metode penilaian berganda adalah metode yang digunakan dengan cara memberikan penilaian secara bertahap sebanyak dua kali.

Penilaian pada tahap pertama adalah penilaian untuk masing-masing faktor, sedangkan pada tahap kedua adalah penilaian faktor secara keseluruhan. Nilai keseluruhan (nilai total) inilah yang akan menentukan prestasi kerja setiap karyawan setelah dikurangi dengan total absensi yang ada.

Sedangkan sistem penilaian yang digunakan adalah gabungan antara sistem skala grafis dan sistem ranking. Sistem skala grafis digunakan pada penilaian untuk masing-masing faktor dan sistem ranking digunakan untuk menilai dan menentukan prestasi kerja seorang personil berdasarkan nilai total yang diperolehnya dari nilai faktor secara keseluruhan setelah dikurangi dengan total absensi yang ada. Di samping itu dalam rangka memberikan penilaian kepada karyawan, maka pihak perusahaan menyusun dan membentuk suatu tim khusus yang diserahi tugas untuk mengadakan dan memberikan penilaian. Tim khusus ini bersifat rahasia dan diusahakan sedemikian rupa supaya tidak diketahui oleh karyawan lainnya. Hal ini dimaksudkan untuk menghindari adanya hal-hal yang bersifat terpaksa terhadap faktor-faktor yang di nilai pada diri karyawan.

Jadi apa yang ditunjukkan oleh karyawan diharapkan sebagai perwujudan sikap dan tingkah laku atau tindakan yang sebenarnya. Dengan demikian diharapkan akan membantu dan memudahkan bagi tim penilai untuk memberikan dan menentukan nilai yang tepat, tegas dan sistematis.

Selanjutnya, untuk penentuan standar penilaian prestasi kerja tersebut ditetapkan pula dua macam standar nilai yang masing-masing dibagi ke dalam lima macam sebutan atau predikat nilai.

Standar nilai tersebut dapat digambarkan dalam sebuah tabel yang sederhana seperti yang nampak berikut ini:

TABEL III
STANDAR NILAI UNTUK MASING-MASING FAKTOR

Predikat Nilai	Kualitas Nilai				
	4-5	5-6	7-8	9-10	11-12
Kurang	X				
Sedang		X			
Cukup			X		
Baik				X	
Amat Baik					X

Sumber : PT. Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang

Keterangan :

X = Nilai yang diperoleh

TABEL IV
STANDAR NILAI UNTUK PRESTASI KERJA

Kuantitas Nilai	Predikat Nilai				
	AB	B	C	S	K
90 - 100	X				
76 - 90		X			
61 - 75			X		
51 - 60				X	
50 - kebawah					X

sumber : PT. Aneka Gas Industri cab. Ujung Pandang

keterangan :

AB = Amat Baik

B = Baik

C = Cukup

S = Sedang

K = Kurang

Setelah sampai kepada pembahasan mengenai dasar-dasar penilaian kecakapan karyawan, maka sebaiknya pula diketahui status karyawan yang bekerja pada perusahaan ini. Adapun status karyawan yang bekerja pada PT. Aneka Gas Industri ini adalah :

- a. Karyawan Honorer bukan calon tenaga tetap adalah karyawan yang bekerja berdasarkan penunjukan dari pimpinan dengan gaji bulanan tetap.
- b. Karyawan Tetap adalah karyawan yang telah dinyatakan lulus dan diterima sebagai karyawan tetap setelah mengikuti masa percobaan dan telah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan.

Untuk mengetahui tinggi rendahnya kedudukan seorang karyawan dalam perusahaan ini dapat diketahui dari :

1. Tinggi rendahnya pendidikan dari masing-masing karyawan.
2. Jabatan yang dapat diduduki oleh masing-masing karyawan.
3. Keterampilan dan kemampuan manajemen yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.
4. Prestasi kerja yang dimiliki oleh masing-masing karyawan selama bekerja.

Adapun jabatan yang ada pada perusahaan ini terdiri dari : Kepala cabang, Kepala seksi, Kepala sub seksi, Kepala urusan dan Pelaksana (karyawan biasa).

Untuk menduduki jabatan Kepala seksi ke atas sangat ditentukan oleh tingkat pendidikan, kemampuan manajemen, sikap kepemimpinan dan prestasi kerja yang dimiliki oleh masing-

masing karyawan selama bekerja pada perusahaan yang bersangkutan. Sedangkan untuk jabatan Kepala sub seksi ke bawah hanya ditentukan oleh tingkat pendidikan dan prestasi kerja yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Untuk jabatan ini tingkat pendidikan yang menjadi persyaratan adalah sekurang-kurangnya berijazah sekolah menengah atas atau yang sederajat. Sedangkan untuk jabatan Kepala seksi ke atas sekurang-kurangnya adalah sarjana muda. Dan, bagi karyawan yang hanya berstatus lulusan sekolah menengah pertama ke bawah tidak memungkinkan adanya promosi, tetapi biasanya yang dilakukan hanya dimutasikan ke jabatan lain.

Setelah diketahui tentang jabatan dan pendidikan bagi para karyawan yang sekaligus dapat membedakan mereka dalam status kekaryawanannya, maka selanjutnya akan dibahas mengenai dasar-dasar penilaian kecakapan karyawan yang dilakukan oleh PT.Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang.

Pada perusahaan ini, untuk semua karyawan dilakukan Penilaian, namun ada perbedaan cara penilaian antara Kepala sub seksi ke bawah dengan cara penilaian Kepala seksi ke atas. Untuk karyawan yang digolongkan Kepala sub seksi ke bawah cara penilaiannya menggunakan formulir/daftar penilaian kecakapan. Sedangkan untuk penilaian Kepala seksi ke atas lebih ditekankan pada kemampuan manajemen serta pengembangan diri sendiri.

Yang melakukan penilaian terhadap karyawan yang menduduki jabatan Kepala seksi adalah atasan langsung yaitu Kepala cabang bersama dengan staf yang dibentuk dalam suatu tim penilai. Sedangkan yang menilai Kepala cabang beserta staf adalah Direksi yang kemudian dirapatkan dalam suatu rapat Direksi dengan mempertimbangkan juga laporan-laporan mengenai daftar hadir dan pertimbangan-pertimbangan lainnya yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas.

Penilaian kecakapan karyawan dilakukan dua kali setahun yaitu pada awal bulan Januari sampai akhir bulan Juni dan pada awal bulan Juli sampai akhir bulan Desember.

Sehubungan dengan daftar penilaian kecakapan karyawan, maka angka yang digunakan oleh tim penilai dalam menilai unsur-unsur penilaian dari karyawan adalah berkisar antara empat (4) sampai dua belas (12) yakni :

- Angka empat sampai dengan lima berarti "Kurang"
- Angka lima sampai dengan enam berarti "Sedang"
- Angka tujuh sampai dengan delapan berarti "Cukup"
- Angka sembilan sampai dengan sepuluh berarti "Baik"
- Angka sebelas sampai dengan dua belas berarti "Amat Baik"

Angka penilaian tersebut untuk setiap bahagian yang ada dalam perusahaan adalah sama begitu pula untuk tiap unsur penilaian. Setelah semua unsur penilaian di isi dengan angka, maka yang termasuk unsur pekerjaan dan potensi pribadi dijumlahkan kemudian dikurangi dengan besarnya jumlah

absensi, maka hasil selisihnya merupakan gairah kerja karyawan yang diharapkan.

Jika terdapat nilai pada salah satu unsur penilaian yang sangat rendah, maka hal tersebut akan mempengaruhi untuk kenaikan jabatan. Setiap karyawan diperbolehkan melihat hasil-hasil yang dicapai dalam penilaian dan berhak untuk mengajukan keberatan-keberatan jika dalam penilaian dirasakan tidak adil, namun jika penilai tidak menyetujui gugatan tersebut, maka keputusan penilai tidak dapat diubah lagi. Jika, atas keberatan-keberatan yang diajukan oleh para karyawan perlu diadakan perubahan nilai, maka tim penilai meneliti lebih dulu keberatan-keberatan yang diajukan tersebut. Kemudian bila akan dilakukan perubahan dalam nilai maka penilai akan menggantikan nilai yang lama dengan nilai yang baru sesuai dengan persetujuan bersama.

Penilaian dilakukan oleh atasan langsung kemudian disetujui oleh atasan langsung penilai. Setelah daftar penilaian dibubuhi tanda tangan oleh para penilai, maka langsung di buat sebanyak tiga rangkap sesuai yang dibutuhkan. Satu rangkap tersebut di simpan sebagai arsip, satu rangkap lagi disetor ke ruangan Direksi dan satu rangkap diserahkan kepada atasan langsung.

Penilaian yang dilakukan terhadap tenaga Pelaksana baik pada bagian produksi maupun pada bagian pemasaran dan sejenisnya yang mempunyai atasan lebih dari satu yang se-

cara organisatoris berada di bawah bagian yang memakai tenaga dilakukan oleh Kepala bagian dalam hal ini adalah seksi umum. Di samping diperhatikan hasil-hasil penilaian kecakapan, juga diperhatikan faktor-faktor lain seperti anggaran yang tersedia, lowongan jabatan yang ada dan lain lain. Namun hasil penilaian itu sangat berguna bagi pimpinan untuk dijadikan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan di bidang kepersonaliaan.

5.3. Pelaksanaan Promosi Dalam Kaitannya Dengan Semangat dan Gairah Kerja Karyawan

Pada bab terdahulu telah diuraikan dengan jelas mengenai pengertian promosi. Sekarang penulis akan menguraikan hal-hal yang berkenaan dengan pengertian promosi tersebut dalam kaitannya dengan semangat dan gairah kerja karyawan pada PT. Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang.

Dengan adanya program promosi yang jelas berarti karyawan telah dipersiapkan untuk dilatih dan dididik dalam mengisi jabatan-jabatan yang lowong. Bila jabatan yang lowong itu tidak dapat diisi dari luar maka dapat juga diisi dari dalam perusahaan yang dapat dianggap mampu untuk menduduki jabatan tersebut. Namun bila jabatan yang lowong itu diisi dari luar perusahaan maka akan mengakibatkan perasaan iri, akan timbul perasaan cemas dan lain sebagainya dari karyawan yang ada dalam perusahaan. Oleh karena itu pimpinan perusahaan se-

baiknya mempertimbangkan dengan mantap, agar hal-hal yang tidak diinginkan jangan sampai terjadi.

Promosi itu dilakukan antara lain karena :

1. Salah satu pengembangan manajemen.
2. Mengisi lowongan jabatan pada tingkat yang lebih tinggi. Bilamana kebutuhan tersebut sangat mendesak, maka lebih baik jabatan tersebut diisi oleh karyawan dari dalam perusahaan dari pada diambil dari luar perusahaan.
3. Karyawan yang lebih baik dapat ditahan serta memenuhi keinginan karyawan untuk lebih maju.
4. Timbulnya jabatan baru karena ekspansi perusahaan.

Dalam pelaksanaan promosi juga harus diperhatikan faktor-faktor seperti senioritas, pendidikan, sikap kepemimpinan, kemampuan manajemen, karakter dan lain-lain.

Demikian pula halnya dengan pelaksanaan promosi pada PT. Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang. Di samping diperhatikan hasil-hasil penilaian kecakapan karyawan juga diperhatikan kemampuan manajemen atau sikap kepemimpinannya serta pendidikan yang diperoleh selama bekerja. Sedangkan senioritas dipertimbangkan bila kebetulan ada dua atau lebih karyawan yang memiliki kecakapan yang sama untuk lowongan jabatan yang tersedia, maka akan dipilih karyawan yang sudah lama bekerja. Tetapi apabila nilai kecakapan, kemampuan manajemen dan lain-lain dari seorang karyawan yang belum lama bekerja

jauh lebih baik dari pada karyawan lainnya yang telah lama bekerja, maka yang akan dipromosikan adalah karyawan yang memiliki nilai kecakapan yang lebih baik.

Oleh karena itu tidak heran bila dalam perusahaan ini ada karyawan yang belum lama bekerja mempunyai bawahan yang lebih senior. Tetapi dilain hal pimpinan juga sangat memperhatikan tingkat pendidikan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Mengenai jenjang karir karyawan pada perusahaan ini adalah sebagai berikut :

1. Kepala cabang
2. Kepala seksi yang terdiri dari :
 - Kepala seksi produksi/teknik
 - Kepala seksi pemasaran
 - Kepala seksi administrasi/umum
3. Kepala sub seksi
4. Kepala Urusan dan Penanggung Jawab Depot
5. Pelaksana

Bagi karyawan yang benar-benar bermaksud untuk mengembangkan diri lebih maju seperti apa yang dikatakan oleh pimpinan perusahaan, maka setiap karyawan khususnya yang akan menduduki jabatan Kepala seksi ke atas, penilaian atas kemampuan manajemen dan sikap kepemimpinannya dinilai lebih ketat asalkan telah memenuhi persyaratan pokok.

Seperti telah diuraikan sebelumnya bahwa promosi

adalah kenaikan jabatan yang sering diikuti oleh kenaikan gaji serta pembayaran-pembayaran lainnya.

Sekarang akan di bahas mengenai pelaksanaan kenaikan jabatan serta kenaikan pokok gaji dan kenaikan tunjangan-tunjangan lainnya.

Ada beberapa persyaratan yang harus dipenuhi untuk memperoleh kenaikan jabatan yang sekaligus untuk kenaikan pokok gaji bagi karyawan.

1. Persyaratan Pokok

- a. Bagi karyawan yang menduduki jabatan kepala seksi ke atas, hasil rata-rata penilaian kecakapan terakhir minimal "Cukup", juga harus mempunyai sikap kepemimpinan dan kemampuan manajemen yang baik serta berpredikat sarjana muda ke atas.
- b. Kenaikan jabatan dapat dilaksanakan bila situasi dan kondisi perusahaan memungkinkan dan bila ada jabatan baru sebagai akibat ekspansi perusahaan.
- c. Kenaikan pokok gaji karena kenaikan jabatan, hanya dapat dilaksanakan dengan memperhatikan anggaran yang ada.
- d. Dalam kenaikan jabatan ini, jabatan atasan hanya dapat digantikan langsung bila yang bersangkutan itu berhenti, meninggal atau mendapat tugas yang baru.

2. Persyaratan Tambahan

Yang termasuk persyaratan ini adalah mengenai ketentuan jabatan tertinggi yang dapat diduduki oleh seorang karyawan yaitu :

- a. Untuk jabatan Kepala seksi ke atas, seorang karyawan hanya bisa menduduki jabatan tersebut bila mempunyai pengembangan manajemen dan sikap kepemimpinan yang baik.
- b. Sedangkan untuk jabatan Kepala sub seksi dapat diduduki oleh karyawan yang juga mempunyai sikap kepemimpinan yang baik.
- c. Bagi karyawan biasa (Pelaksana) dapat menduduki jabatan tertentu yang sesuai dengan ketentuan yang berlaku atas jabatan tersebut.

Untuk kenaikan jabatan maupun kenaikan pokok gaji, selama ini telah ditetapkan batas minimum masa kerja yaitu paling kurang 3 tahun masa kerja. Namun pada saat-saat tertentu terdapat suatu jabatan yang mendesak untuk segera di isi maka ada kemungkinan kesempatan, meskipun masa kerja karyawan sangat kurang.

Karyawan tersebut dapat di angkat untuk menduduki suatu jabatan yang lowong apabila yang bersangkutan telah dianggap mampu oleh pimpinan.

Setelah diuraikan secara singkat mengenai persyaratan-persyaratan kenaikan jabatan yang diikuti oleh kenaikan pokok gaji karyawan, maka untuk selanjutnya akan diuraikan pelaksanaan kenaikan jabatan tersebut pada PT. Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang.



Pelaksanaan kenaikan jabatan pada perusahaan ini, sebagaimana telah disinggung pada uraian-uraian sebelumnya di samping berdasarkan hasil penilaian kecakapan, maka pendidikan juga diperhatikan khususnya untuk karyawan pimpinan yang di nilai berupa kemampuan manajemen dan sikap kepemimpinannya.

Sebagai akhir dari bab ini akan dilampirkan tabel yaitu jumlah dan persentase hari kerja tidak produktif karyawan, di mana yang di ambil sebagai sampel adalah karyawan dari tahun 1985 sampai tahun 1989.

Di samping itu pula akan dilampirkan tabel persentase karyawan yang mendapatkan promosi jabatan serta nilai kecakapan rata-ratanya dari tahun yang sama.

Kemudian untuk mengetahui secara lebih jelas apakah dengan promosi yang diperoleh karyawan itu akan semakin meningkatkan semangat dan gairah kerjanya, maka penulis mengambil sampel sebanyak 5 orang karyawan.

Untuk mengetahui jumlah dan persentase hari kerja tidak produktif, maka akan ditentukan bahwa jumlah hari kerja dalam satu tahun untuk setiap karyawan adalah 300 hari kerja. Jumlah hari kerja tidak produktif yang menjadi target/toleransi perusahaan adalah 12 hari kerja per tahun untuk setiap karyawan.

Perhitungan jumlah hari kerja tidak produktif yang ditargetkan dan persentase hari kerja tidak produktif se-

benarnya untuk seluruh karyawan dalam tiap-tiap tahun yakni mulai tahun 1985 sampai tahun 1989 nampak terlihat pada tabel V dan tabel VI berikut ini :

TABEL V
JUMLAH HARI KERJA TIDAK
PRODUKTIF YANG DITARGETKAN
PT. ANEKA GAS INDUSTRI CABANG UJUNG PANDANG

Tahun	Jumlah Karyawan	Target jumlah hari kerja tidak produktif
1985	87 orang	12 x 87 = 1044 hari
1986	87 orang	12 x 87 = 1044 hari
1987	85 orang	12 x 85 = 1020 hari
1988	82 orang	12 x 82 = 984 hari
1989	82 orang	12 x 82 = 984 hari

Sumber : PT. Aneka Gas Industri cab. Ujung Pandang

Target persentase hari kerja tidak produktif tiap tahun adalah $(12 : 300) \times 100\% = 0,04 (4\%)$.

TABEL VI

JUMLAH PERSENTASE HARI KERJA TIDAK PRODUKTIF
SEBENARNYA DENGAN HARI KERJA KARYAWAN
PT. ANEKA GAS INDUSTRI CABANG UJUNG PANDANG

Tahun	Jumlah hari kerja	Hari kerja tidak produktif sebenarnya	Persentase (%)
1985	$300 \times 87 = 26.100$	192	0,73 %
1986	$300 \times 87 = 26.100$	178	0,68 %
1987	$300 \times 85 = 25.500$	155	0,60 %
1988	$300 \times 82 = 24.600$	163	0,66 %
1989	$300 \times 82 = 24.600$	162	0,65 %

Sumber : PT. Aneka Gas Industri cab. Ujung Pandang

Keterangan : Hari kerja tidak produktif sebenarnya terdiri : alpa, izin, sakit dan cuti.

TABEL VII
 DAFTAR PERSENTASE KARYAWAN YANG
 MEMPEROLEH PROMOSI JABATAN
 PT.ANEKA GAS INDUSTRI CABANG UJUNG PANDANG

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah karyawan yang memperoleh promosi jabatan	Persentase (%)
1985	87 orang	-	-
1986	87 orang	3	3,45 %
1987	85 orang	-	-
1988	82 orang	2	2,44 %
1989	82 orang	4	4,88 %

Sumber : PT.Aneka Gas Industri cab. Ujung Pandang

TABEL VIII

HASIL RATA-RATA NILAI KECAKAPAN
 YANG DICAPAI KARYAWAN YANG MEMPEROLEH PROMOSI
 PADA PT.ANEKA GAS INDUSTRI CABANG UJUNG PANDANG

Tahun	Jumlah karyawan yang memperoleh promosi jabatan	N i l a i rata-rata	Predikat prestasi
1985	-	-	-
1986	3	80,6	Baik
1987	-	-	-
1988	2	78,1	Baik
1989	4	81,3	Baik

Sumber : PT.Aneka Gas Industri cab. Ujung Pandang

Dari tabel mengenai karyawan tersebut, menunjukkan absensi karyawan masih di bawah target/toleransi hari kerja tidak produktif yang ditentukan oleh perusahaan ini (lihat tabel V dan VI).

Begitupun, mengenai tabel karyawan yang dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya serta nilai rata-rata kecakapan yang dapat di capai oleh mereka menunjukkan adanya peningkatan dari jumlah karyawan yang dipromosikan maupun nilai rata-rata yang dicapai tiap tahun.

Meningkatnya jumlah karyawan yang dipromosikan setiap tahun adalah karena di samping telah meningkatnya aktivitas-aktivitas yang sudah lama ada, juga karena adanya lowongan jabatan yang perlu diisi oleh karyawan.

Dari tabel VII dan VIII di atas, menunjukkan adanya semangat dan gairah kerja karyawan dengan diberikannya peluang/kesempatan promosi jabatan, dimana hal itu diketahui dari data yang ada dalam perusahaan dengan melakukan wawancara langsung dengan 5 orang karyawan yang telah mendapatkan promosi jabatan yakni untuk mengetahui apakah semangat dan gairah kerja mereka meningkat dengan adanya promosi tersebut.

Sedangkan untuk menghitung pengaruh promosi ini terhadap semangat dan gairah kerja karyawan, maka penulis disini akan mengambil 5 orang karyawan sebagai sampel, dimana dari kelima orang karyawan itu akan di hitung nilai yang

diperolehnya dari masing-masing faktor yang menjadi objek penilaian untuk melakukan promosi.

Selanjutnya untuk mendapatkan nilai gairah kerja adalah dengan memperkurangkan antara nilai prestasi kerja dengan jumlah absensi yang ada.

Untuk lebih jelasnya dapat kita lihat pada tabel yang ada pada halaman berikut ini :

NILAI DARI MASING-MASING FAKTOR
YANG DICAPAI OLEH KARYAWAN
TAHUN 1985 - 1989

Kode Sampel	Tahun	Pekerjaan				Pribadi				Absensi
		1	2	3	4	5	6	7	8	
A	1985	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1986	7	7	9	9	9	9	9	9	12
	1987	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1988	9	9	10	10	10	9	9	9	5
	1989	11	9	11	11	10	9	9	9	2
B	1985	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1986	9	9	9	9	9	9	9	9	11
	1987	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1988	9	11	12	9	9	9	9	9	6
	1989	11	11	12	10	10	9	9	9	4
C	1985	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1986	9	9	9	9	9	9	9	9	5
	1987	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1988	9	9	11	10	10	10	10	10	3
	1989	11	11	11	11	11	11	11	11	2
D	1985	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1986	6	6	8	8	9	9	9	9	6
	1987	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1988	9	9	10	10	10	9	9	9	2
	1989	10	10	12	10	12	11	11	11	2
E	1985	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1986	7	8	8	9	9	9	9	9	5
	1987	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	1988	9	9	9	10	10	11	10	10	2
	1989	11	12	12	10	10	11	10	10	2

Sumber : PT. Aneka Gas Industri cab. Ujung Pandang

Keterangan :

- 1 = Pemahaman
- 2 = Ketelitian
- 3 = Kecepatan
- 4 = Ketekunan
- 5 = Inisiatif
- 6 = Kerja sama
- 7 = Tanggung jawab
- 8 = Kepemimpinan

Kemudian dari hasil penilaian untuk masing-masing faktor atau sub unsur yang ada pada tabel IX, selanjutnya akan ditransformasikan ke dalam tabel X yakni tabel semangat dan gairah kerja.

Selanjutnya, akan dihitung pula prestasi kerja yang dicapai oleh karyawan yaitu dengan menjumlahkan seluruh nilai yang diperoleh dari masing-masing faktor atau sub unsur untuk tiap-tiap periode, kemudian nilai tersebut atau nilai totalnya ditransformasikan ke dalam standar nilai prestasi kerja yang telah ditetapkan. Dengan demikian, predikat prestasi kerja karyawan dapat ditentukan berdasarkan kedudukan nilai total pada standar nilai prestasi kerja. Demikian pula halnya dengan semangat dan gairah kerja dapat ditentukan dengan memperkurangkan nilai total dari masing-masing faktor dengan jumlah absensi yang ada pada tiap-tiap periode.

Untuk lebih jelasnya dapat ditunjukkan dengan cara perhitungan sebagai berikut :

Untuk sampel (A).

Faktor yang dinilai :	1985	1986	1987	1988	1989
Pemahaman	-	7	-	9	11
Ketelitian	-	7	-	9	9
Kecepatan	-	9	-	10	11
Ketekunan	-	9	-	10	11
Inisiatif	-	9	-	10	10
Kerja sama	-	9	-	9	9
Tanggung jawab	-	9	-	9	9
Kepemimpinan	-	9 ⁺	-	9 ⁺	9 ⁺
Nilai total	-	68	-	75	79
Absensi	-	12 ⁻	-	5 ⁻	2 ⁻
Semangat dan gairah kerja	-	56	-	70	77
Prestasi kerja	(-)	(S)	(-)	(C)	(B)

Untuk sampel (B).

Faktor yang dinilai :	1985	1986	1987	1988	1989
Pemahaman	-	9	-	9	11
Ketelitian	-	9	-	11	11
Kecepatan	-	9	-	12	12
Ketekunan	-	9	-	9	10
Inisiatif	-	9	-	9	10
Kerja sama	-	9	-	9	9
Tanggung jawab	-	9	-	9	9
Kepemimpinan	-	9 ⁺	-	9 ⁺	9 ⁺
Nilai total	-	72	-	77	81

Nilai total	-	72	-	77	81
Absensi	-	11 ⁺	-	6 [±]	4 [±]
Semangat dan gairah kerja	-	61	-	71	77
Prestasi kerja	(-)	(C)	(-)	(C)	(B)

Untuk sampel (C).

Faktor yang dinilai :	1985	1986	1987	1988	1989
Pemahaman	-	9	-	9	11
Ketelitian	-	9	-	9	11
Kecepatan	-	9	-	11	11
Ketekunan	-	9	-	10	11
Inisiatif	-	9	-	10	11
Kerja sama	-	9	-	10	11
Tanggung jawab	-	9	-	10	11
Kepemimpinan	-	9 ⁺	-	10 ⁺	11 ⁺
Nilai total	-	72	-	79	88
Absensi	-	5 ⁻	-	3 ⁻	2 ⁻
Semangat dan gairah kerja	-	67	-	76	86
Prestasi kerja	(-)	(C)	(-)	(B)	(B)

Untuk sampel (D).

Faktor yang dinilai :	1985	1986	1987	1988	1989
Pemahaman	-	6	-	9	10
Ketelitian	-	6	-	9	10
Kecepatan	-	8	-	10	12
Ketekunan	-	8	-	10	10
Inisiatif	-	9	-	10	12
Kerja sama	-	9	-	9	11

Tanggung jawab	-	9	-	9	11
Kepemimpinan	-	9 +	-	9 +	11+
Nilai total	-	64	-	75	87
Absensi	-	6 -	-	2 -	2-
Semangat dan gairah kerja	-	58	-	73	85
Prestasi kerja	(-)	(S)	(-)	(C)	(B)
Untuk sampel (E).					
Faktor yang dinilai :	1985	1986	1987	1988	1989
Pemahaman	-	7	-	9	11
Ketelitian	-	8	-	9	12
Kecepatan	-	8	-	9	12
Ketekunan	-	9	-	10	10
Inisiatif	-	9	-	10	10
Kerja sama	-	9	-	11	11
Tanggung jawab	-	9	-	10	10
Kepemimpinan	-	9 +	-	10+	10+
Nilai total	-	68	-	78	86
Absensi	-	5 -	-	2 -	2-
Semangat dan gairah kerja	-	63	-	76	84
Prestasi kerja	(-)	(C)	(-)	(B)	(B)

Berdasarkan hasil penilaian prestasi kerja karyawan tersebut di atas, secara jelas menunjukkan bahwa faktor-faktor yang menjadi penilaian pada diri karyawan ini mengalami peningkatan dan mengenai absensi karyawan ternyata mengalami penurunan dari tahun ke tahun, sehingga prestasi

kerja mereka cenderung meningkat. Hal ini menandakan bahwa semangat dan gairah kerja karyawan itu turut meningkat.

Dengan demikian menunjukkan bahwa promosi jabatan dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan dalam upaya meningkatkan produktivitas kerja karyawan tersebut dapat tercapai sebagaimana mestinya.

Pada halaman berikut ini akan diperlihatkan tabel semangat dan gairah kerja karyawan.

TABEL X

SEMANGAT DAN GAIRAH KERJA KARYAWAN
TAHUN 1985 - 1989

K o d e Sampel	Tahun	Semangat dan Gairah Kerja (Nilai total - Absensi)	Predikat prestasi
A	1985	(tidak ada)	-
	1986	68 - 12 = 56	Sedang
	1987	(tidak ada)	-
	1988	75 - 5 = 70	Cukup
	1989	79 - 2 = 77	Baik
B	1985	(tidak ada)	-
	1986	72 - 11 = 61	Cukup
	1987	(tidak ada)	-
	1988	77 - 6 = 71	Cukup
	1989	81 - 4 = 77	Baik
C	1985	(tidak ada)	-
	1986	72 - 5 = 67	Cukup
	1987	tidak ada	-
	1988	79 - 3 = 76	Baik
	1989	88 - 2 = 86	Baik
D	1985	(tidak ada)	-
	1986	64 - 6 = 58	Sedang
	1987	(tidak ada)	-
	1988	75 - 2 = 73	Cukup
	1989	87 - 2 = 85	Baik
E	1985	(tidak ada)	-
	1986	68 - 5 = 63	Cukup
	1987	(tidak ada)	-
	1988	78 - 2 = 76	Baik
	1989	86 - 2 = 84	Baik

Untuk mengetahui berapa besar pengaruh promosi jabatan itu terhadap karyawan dan apakah pengaruhnya kuat atau lemah, maka dapat dilihat dalam perhitungan selanjutnya. Sebelum memasuki perhitungan terlebih dahulu akan dikemukakan jenjang jabatan yang dipromosikan.

Adapun jenjang jabatan yang sudah pernah dipromosikan ada lima jabatan, dari kelima jabatan ini akan disebutkan secara berurutan dari bawah ke atas dengan diberi lambang angka romawi yakni dari angka romawi I sampai V.

Kemudian dari kelima urutan jabatan tersebut, akan diberi bobot nilai sebesar 100. Besarnya bobot nilai yang diberikan untuk masing-masing jabatan akan disesuaikan dengan tinggi rendahnya kedudukan jabatan tersebut dalam struktur organisasi.

Untuk lebih jelasnya lihat keterangan berikut ini :

- I. Untuk jabatan Pelaksana di beri bobot nilai sebesar 10 point.
- II. Untuk jabatan Kepala urusan di beri bobot nilai sebesar 15 point.
- III. Untuk jabatan Kepala sub seksi di beri bobot nilai sebesar 20 point.
- IV. Untuk jabatan Kepala seksi di beri bobot nilai sebesar 25 point.
- V. Untuk jabatan Kepala cabang di beri bobot nilai sebesar 30 point.

Dari kelima urutan jabatan ini, yang telah diberi bobot masing-masing, maka didalam perhitungan nanti akan diberi simbol/variabel (X) untuk promosi jabatan dan variabel (Y) adalah semangat dan gairah kerja dan kemudian dari kedua variabel ini, akan disubtitusi ke dalam rumus regresi dan korelasi sederhana untuk menghitung berapa besar pengaruh promosi jabatan ini terhadap semangat dan gairah kerja karyawan dan untuk mengetahui apakah pengaruh promosi jabatan ini kuat atau lemah.

Secara berturut-turut perhitungannya sebagai berikut :

Untuk sampel (A).

Promosi jabatan (X)	Semangat dan gairah kerja (Y)	XY	X ²	Y ²	\hat{Y}
10	0	0	100	0	142
15	56	840	225	3.136	159
20	0	0	400	0	175,4
25	70	1.750	625	4.900	192,2
<u>30</u>	<u>77</u>	<u>2.310</u>	<u>900</u>	<u>5.929</u>	209
100	203	4.900	2.250	13.965	

Diketahui :

$$n = 5$$

$$\bar{X} = \frac{\sum X}{n} = \frac{100}{5} = 20$$

$$\bar{Y} = \frac{\sum Y}{n} = \frac{203}{5} = 41$$

$$\begin{aligned}
 b &= \frac{\sum XY - \frac{\sum X \cdot \sum Y}{n}}{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n}} \\
 &= \frac{4.900 - \frac{100 \times 203}{5}}{2.250 - \frac{(100)^2}{5}} \\
 &= \frac{4.900 - 4.060}{2.250 - 2.000} \\
 &= \frac{840}{250} = 3,36
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 a &= \bar{Y} + b (\bar{X}) \\
 &= 41 + 3,36 (20) \\
 &= 41 + 67,2 = 108,2
 \end{aligned}$$

Persamaan prediksinya : $\hat{Y} = a + b X$

$$\begin{aligned}
 \hat{Y} &= 108,2 + 3,36 (X) \\
 \hat{Y}_1 &= 108,2 + 3,36 (10) = 142 \\
 \hat{Y}_2 &= 108,2 + 3,36 (15) = 159 \\
 \hat{Y}_3 &= 108,2 + 3,36 (20) = 175,4 \\
 \hat{Y}_4 &= 108,2 + 3,36 (25) = 192,2 \\
 \hat{Y}_5 &= 108,2 + 3,36 (30) = 209
 \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan di atas, maka semangat dan gairah kerja dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap semangat dan gairah kerja.

Kemudian untuk membuktikan apakah pengaruh itu kuat atau lemah, maka dapat dibuktikan pada perhitungan berikut ini :

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

$$r = \frac{4.900 - \frac{100 \times 203}{5}}{\sqrt{2.250 - \frac{(100)^2}{5} \times 13.965 - \frac{(203)^2}{5}}}$$

$$r = \frac{4.900 - 4.060}{\sqrt{(2.250 - 2.000) \times (13.965 - 8.242)}}$$

$$r = \frac{840}{1.196,14} = 0,70$$

Dari hasil perhitungan di atas, di mana nilai $r=0,70$ hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara promosi jabatan dengan semangat dan gairah kerja karyawan A, ternyata cukup kuat. Untuk menguji hipotesa tersebut, lebih lanjut dilakukan perhitungan uji t :

$$- H_0 : \rho = 0$$

$$- H_a : \rho \neq 0$$

$$\alpha = 30 \%$$

$$\text{Uji } t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

$$t = \frac{0,70}{\sqrt{\frac{1-0,70^2}{5-2}}}$$

$$t = \frac{0,70}{\sqrt{\frac{1-0,49}{3}}}$$

$$t = \frac{0,70}{0,41} = 1,707$$

Karena $(t) = 1,707 > 1,250$; maka H_0 ditolak. Dengan demikian menunjukkan bahwa memang terdapat hubungan secara linier antara semangat dan gairah kerja dengan promosi jabatan.

Untuk sampel (B).

Promosi jabatan (X)	Semangat dan gairah kerja (Y)	XY	X^2	Y^2	\hat{Y}
10	0	0	100	0	141
15	61	915	225	3.721	157,2
20	0	0	400	0	174
25	71	1.775	625	5.041	190
<u>30</u>	<u>77</u>	<u>2.310</u>	<u>900</u>	<u>5.929</u>	206,4
100	209	5.000	2.250	14.691	

$$\bar{X} = 20$$

$$\bar{Y} = 42$$

$$\Sigma X \cdot \Sigma Y$$

$$b = \frac{\Sigma XY - \frac{(\Sigma X)(\Sigma Y)}{n}}{\Sigma X - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}$$

$$\begin{aligned}
 b &= \frac{5.000 - \frac{100 \times 209}{5}}{2.250 - \frac{(100)^2}{5}} \\
 &= \frac{5.000 - 4.180}{2.250 - 2.000} \\
 &= \frac{820}{250} = 3,28
 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned}
 a &= \bar{Y} + b (\bar{X}) \\
 &= 42 + 3,28 (20) \\
 &= 42 + 66 = 108
 \end{aligned}$$

Persamaan prediksinya : $\hat{Y} = a + b X$

$$\hat{Y} = 108 + 3,28 (X)$$

$$\hat{Y}_1 = 108 + 3,28 (10) = 141$$

$$\hat{Y}_2 = 108 + 3,28 (15) = 157,2$$

$$\hat{Y}_3 = 108 + 3,28 (20) = 174$$

$$\hat{Y}_4 = 108 + 3,28 (25) = 190$$

$$\hat{Y}_5 = 108 + 3,28 (30) = 206,4$$

Untuk menghitung nilai koefisien korelasinya (r) adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 r &= \frac{\Sigma XY - \frac{\Sigma X \cdot \Sigma Y}{n}}{\sqrt{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n} \times \Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{n}}} \\
 r &= \frac{5.000 - \frac{100 \times 209}{5}}{\sqrt{2.250 - \frac{(100)^2}{5} \times 14.691 - \frac{(209)^2}{5}}}
 \end{aligned}$$

$$r = \frac{5.000 - 4.180}{\sqrt{(2.250 - 2.000) \times (14.691 - 8.736,2)}}$$

$$r = \frac{840}{1.220,14} = 0,67$$

Dari hasil perhitungan di atas, di mana nilai $r=0,67$ hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara promosi jabatan - dengan semangat dan gairah kerja karyawan B, ternyata cukup kuat. Untuk menguji kebenaran hipotesa tersebut, lebih lanjut dilakukan perhitungan uji t :

$$- H_0 : \rho = 0$$

$$- H_a : \rho \neq 0$$

$$\alpha = 30\%$$

$$\text{Uji } t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1 - r^2}{n - 2}}}$$

$$t = \frac{0,67}{\sqrt{\frac{1 - (0,67)^2}{5 - 2}}}$$

$$t = \frac{0,67}{\sqrt{\frac{1 - 0,45}{3}}}$$

$$t = \frac{0,67}{0,42} = 1,595$$

Karena $(t) = 1,595 > 1,250$; maka H_0 ditolak. Dengan demikian menunjukkan bahwa terdapat hubungan secara linier

antara semangat dan gairah kerja dengan promosi jabatan.

Untuk sampel (C).

Promosi jabatan (X)	Semangat dan gairah kerja (Y)	XY	X ²	Y ²	\hat{Y}
10	0	0	100	0	155
15	67	1.005	225	4.489	173
20	0	0	400	0	191
25	76	1.900	625	5.776	209
30	86	2.580	900	7.396	227
<u>100</u>	<u>229</u>	<u>5.485</u>	<u>2.250</u>	<u>17.661</u>	

$$\bar{X} = 20 \quad \bar{Y} = 46$$

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

$$= \frac{5.485 - \frac{100 \times 229}{5}}{2.250 - \frac{(100)^2}{5}}$$

$$= \frac{5.485 - 4.580}{2.250 - 2.000}$$

$$= \frac{905}{250} = 3,62$$

$$a = \bar{Y} + b (\bar{X})$$

$$= 46 + 3,62 (20)$$

$$= 46 + 72,4 = 118,4$$

Persamaan prediksinya : $\hat{Y} = a + b X$

$$\hat{Y} = 118,4 + 3,62 (X)$$

$$\hat{Y}_1 = 118,4 + 3,62 (10) = 155$$

$$\hat{Y}_2 = 118,4 + 3,62 (15) = 173$$

$$\hat{Y}_3 = 118,4 + 3,62 (20) = 191$$

$$\hat{Y}_4 = 118,4 + 3,62 (25) = 209$$

$$\hat{Y}_5 = 118,4 + 3,62 (30) = 227$$

Untuk menghitung nilai koefisien korelasi (r) adalah :

$$\begin{aligned} r &= \frac{\sum XY - \frac{\sum X \cdot \sum Y}{n}}{\sqrt{\sum X^2 - \frac{(\sum X)^2}{n} \times \sum Y^2 - \frac{(\sum Y)^2}{n}}} \\ &= \frac{5.485 - \frac{100 \times 229}{5}}{\sqrt{2.250 - \frac{(100)^2}{5} \times 17.661 - \frac{(229)^2}{5}}} \\ &= \frac{5.485 - 4.580}{\sqrt{(2.250 - 2.000) \times (17.661 - 10.488,2)}} \\ &= \frac{905}{1.339,12} = 0,67 \end{aligned}$$

Dari hasil perhitungan di atas, di mana nilai $r=0,67$ hal ini menunjukkan bahwa hubungan antara promosi jabatan dengan semangat dan gairah kerja karyawan C, ternyata cukup kuat. Untuk menguji kebenaran hipotesa ini dapat dilakukan dengan perhitungan uji t, berikut ini :

$$- H_0 : \rho = 0$$

$$- H_a : \rho \neq 0$$

$$\alpha = 30\%$$

$$\text{Uji } t = \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}}$$

$$\begin{aligned}
 t &= \frac{0,67}{\sqrt{\frac{1 - (0,67)^2}{5 - 2}}} \\
 &= \frac{0,67}{\sqrt{\frac{1 - 0,45}{3}}} \\
 &= \frac{0,67}{0,42} = 1,595
 \end{aligned}$$



Karena $(t) = 1,595 > 1,250$; maka H_0 ditolak. Dengan demikian menunjukkan bahwa semangat dan gairah kerja dengan promosi jabatan berkaitan secara linier.

Untuk sampel (D).

Promosi jabatan (X)	Semangat dan gairah kerja (Y)	XY	X	Y	\hat{Y}
10	0	0	100	0	154,2
15	58	870	225	3.364	173
20	0	0	400	0	191,2
25	73	1.825	625	5.329	209,7
30	85	2.550	900	7.225	228,2
<u>100</u>	<u>216</u>	<u>5.245</u>	<u>2.250</u>	<u>15.918</u>	

$$\bar{X} = 20 \quad \bar{Y} = 43,2$$

$$\Sigma XY = \frac{\Sigma X \cdot \Sigma Y}{n}$$

$$\begin{aligned}
 b &= \frac{\Sigma XY - \frac{(\Sigma X)^2}{n}}{\Sigma X - \frac{(\Sigma X)^2}{n}} \\
 &= \frac{5.245 - \frac{100 \times 216}{5}}{2.250 - \frac{(100)^2}{5}}
 \end{aligned}$$

$$b = \frac{5.245 - 4.320}{2.250 - 2.000}$$

$$= \frac{925}{250} = 3,70$$

$$a = \bar{Y} + b \bar{X}$$

$$= 43,2 + 3,70 (20)$$

$$= 117,2$$

Persamaan prediksinya : $\hat{Y} = a + b X$

$$\hat{Y} = 117,2 + 3,70 (X)$$

$$\hat{Y}_1 = 117,2 + 3,70 (10) = 154,2$$

$$\hat{Y}_2 = 117,2 + 3,70 (15) = 173$$

$$\hat{Y}_3 = 117,2 + 3,70 (20) = 191,2$$

$$\hat{Y}_4 = 117,2 + 3,70 (25) = 209,7$$

$$\hat{Y}_5 = 117,2 + 3,70 (30) = 228,2$$

$$\frac{\sum XY - \frac{\sum X \cdot \sum Y}{n}}$$

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

$$= \frac{5.245 - \frac{100 \times 216}{5}}{\sqrt{2.250 - \frac{(100)^2}{5} \times 15.918 - \frac{(216)^2}{5}}}$$

$$= \frac{5.245 - 4.320}{\sqrt{(2.250 - 2.000) \times (15.918 - 9.331,2)}}$$

$$= \frac{925}{1.283,2} = 0,72$$

Dari hasil perhitungan tersebut, menunjukkan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap peningkatan semangat dan gairah kerja karyawan D, di mana pengaruh ini cukup kuat serta positif dengan nilai $r = 0,72$.

Untuk menguji kebenaran pernyataan tersebut, dapat di uji dengan perhitungan uji t, di bawah ini :

$$- H_0 : \rho = 0$$

$$- H_a : \rho \neq 0$$

$$\alpha = 30\%$$

$$\begin{aligned} \text{Uji } t &= \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} \\ &= \frac{0,72}{\sqrt{\frac{1-(0,72)^2}{5-2}}} \\ &= \frac{0,72}{\sqrt{\frac{1-0,52}{3}}} \\ &= \frac{0,72}{0,40} = 1,8 \end{aligned}$$

Karena $(t) = 1,8 > 1,250$; maka H_0 ditolak. Dengan demikian bahwa semangat dan gairah kerja dengan promosi jabatan saling berhubungan secara linier.

Untuk sampel (E).

Promosi jabatan (X)	Semangat dan gairah kerja (Y)	XY	X ²	Y ²	\hat{Y}
10	0	0	100	0	154
15	63	945	225	3.969	368,3
20	0	0	400	0	189,8
25	76	1.900	625	5.776	208
30	84	2.520	900	7.056	226
100	223	5.365	2.250	16.801	

$$\bar{X} = 20$$

$$\bar{Y} = 45$$

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

$$= \frac{5.365 - \frac{100 \times 223}{5}}{2.250 - \frac{(100)^2}{5}}$$

$$= \frac{5.365 - 4.460}{2.250 - 2.000}$$

$$= \frac{905}{250} = 3,62$$

$$a = \bar{Y} + b \bar{X}$$

$$= 45 + 3,62 (20)$$

$$= 117,4$$

Persamaan prediksinya : $\hat{Y} = a + b (X)$

$$\hat{Y}_1 = 117,4 + 3,62 (10) = 154$$

$$\hat{Y}_2 = 117,4 + 3,62 (15) = 368,3$$

$$\hat{Y}_3 = 117,4 + 3,62 (20) = 189,8$$

$$\hat{Y}_4 = 117,4 + 3,62 (25) = 208$$

$$\hat{Y}_5 = 117,4 + 3,62 (30) = 226$$

Dari hasil perhitungan tersebut, menunjukkan bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap semangat dan gairah kerja karyawan E karena semangat dan gairah kerja dari tahun ke tahun menunjukkan peningkatan.

Kemudian apakah pengaruh itu kuat atau lemah, maka dapat dibuktikan pada perhitungan berikut ini :

$$\begin{aligned} r &= \frac{\Sigma XY - \frac{\Sigma X \cdot \Sigma Y}{n}}{\sqrt{\Sigma X^2 - \frac{(\Sigma X)^2}{n} \times \Sigma Y^2 - \frac{(\Sigma Y)^2}{n}}} \\ &= \frac{5.365 - \frac{100 \times 223}{5}}{\sqrt{2.250 - \frac{(100)^2}{5} \times 16.801 - \frac{(223)^2}{5}}} \\ &= \frac{5.365 - 4.460}{\sqrt{(2.250 - 2.000) \times (16.801 - 9.946)}} \\ &= \frac{905}{1.309,10} = 0,69 \end{aligned}$$

Dengan hasil koefisien korelasi (r) = 0,69 ini berarti bahwa promosi jabatan berpengaruh cukup kuat terhadap semangat dan gairah kerja karyawan E.

Untuk membuktikan kebenaran pernyataan tersebut di atas dapat ditunjukkan pada perhitungan berikut ini :

$$- H_0 : \rho = 0$$

$$- H_a : \rho \neq 0 ; \quad \alpha = 30\%$$

$$\begin{aligned}
 \text{Uji } t &= \frac{r}{\sqrt{\frac{1-r^2}{n-2}}} \\
 &= \frac{0,69}{\sqrt{\frac{1-(0,69)^2}{5-2}}} \\
 &= \frac{0,69}{\sqrt{\frac{1-0,48}{3}}} \\
 &= \frac{0,69}{0,41} = 1,683
 \end{aligned}$$

Karena $(t) = 1,683 > 1,250$; maka H_0 di tolak. Dengan demikian menunjukkan bahwa semangat dan gairah kerja berkaitan secara linier dengan promosi jabatan.

Dari kelima sampel yang di ambil sebagai contoh, semuanya telah dilakukan dengan perhitungan regresi dan korelasinya, hal ini di pandang untuk membuktikan kebenaran dari hipotesa yang dinyatakan dalam bab terdahulu.

Dari hasil perhitungan tersebut di atas, terbukti bahwa promosi jabatan mempunyai pengaruh terhadap semangat dan gairah kerja karyawan pada PT.Aneka Gas Industri ini.

Dengan nilai koefisien korelasi (r) rata-rata dari sampel nya sekitar $\pm 69\%$.

Dengan demikian selain promosi jabatan masih ada unsur atau faktor lain yang dapat mempengaruhi semangat dan gairah kerja karyawan tersebut, yakni sebesar 31 %.

BAB VI
SIMPULAN DAN SARAN-SARAN

6.1. Simpulan

Berdasarkan uraian yang telah dikemukakan pada bab sebelumnya, maka sebagai bab terakhir dari penulisan skripsi ini penulis dapat menarik beberapa simpulan sebagai berikut :

1. Pelaksanaan promosi pada PT. Aneka Gas Industri Cabang Ujung Pandang ini dapat dikatakan memadai, karena dengan adanya program promosi jabatan yang jelas dan tertulis ini, maka setiap karyawan dapat mengetahui apa yang menjadi hak dan kewajibannya untuk memperoleh promosi tersebut.

Dengan demikian perusahaan telah memperhatikan kebutuhan karyawannya, begitupun karyawan telah terbuka peluang atau kesempatan untuk mengembangkan dirinya lebih maju.

2. Dari sekian banyaknya dasar pertimbangan untuk pemberian promosi maka penilaian kecakapan karyawan merupakan dasar pertimbangan yang paling tepat.

Karena dari sejumlah unsur-unsur penilaian yang dinilai akan diketahui sejauhmana kemajuan yang telah dicapai karyawan dan sejauhmana pula mereka telah ikut serta dalam pencapaian tujuan perusahaan.

3. Dalam pelaksanaan promosi pada perusahaan ini, selain penilaian kecakapan sebagai salah satu dasar pertimbangan untuk pemberian promosi juga diperhatikan unsur

senioritas. Hal ini ditinjau dari berbagai tingkat/jenjang pendidikan yang telah ditamatkan oleh karyawan, oleh karena sangat berpengaruh sekali untuk dijadikan dasar pertimbangan dalam pemberian promosi, sehingga dengan adanya berbagai tingkat pendidikan ini akan menciptakan persaingan secara sehat untuk dapat memperoleh kesempatan promosi dan karyawan yang telah mendapatkan promosi adalah merupakan karyawan yang betul-betul telah dinilai dan telah dianggap mampu untuk menduduki suatu jabatan yang baru.

4. Yang dimaksud dengan promosi oleh perusahaan ini adalah kenaikan jabatan/kedudukan di mana dalam pelaksanaannya disertai pula oleh adanya kenaikan gaji dan pembayaran pembayaran lainnya. Dalam kenyataannya pelaksanaan promosi ini sangat tergantung pula oleh adanya jabatan yang lowong serta hasil-hasil perkembangan perusahaan.
5. Dari hasil penelitian penulis pada PT. Aneka Gas Industri ini, maka terbukti bahwa pemberian promosi kepada para karyawan adalah dapat meningkatkan semangat dan gairah kerjanya. Namun demikian promosi bukanlah satu satunya perangsang yang dapat meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan, tetapi masih ada unsur-unsur lain seperti pemberian gaji yang tinggi, lingkungan kerja, teman sekerja, sikap pimpinan dan lain sebagainya.

6.2. Saran-saran

Setelah ditarik beberapa kesimpulan, maka selanjutnya penulis akan mengemukakan beberapa saran yang dapat dijadikan masukan oleh pimpinan perusahaan dalam rangka pengembangan perusahaan pada masa yang akan datang.

Adapun saran-saran itu sebagai berikut :

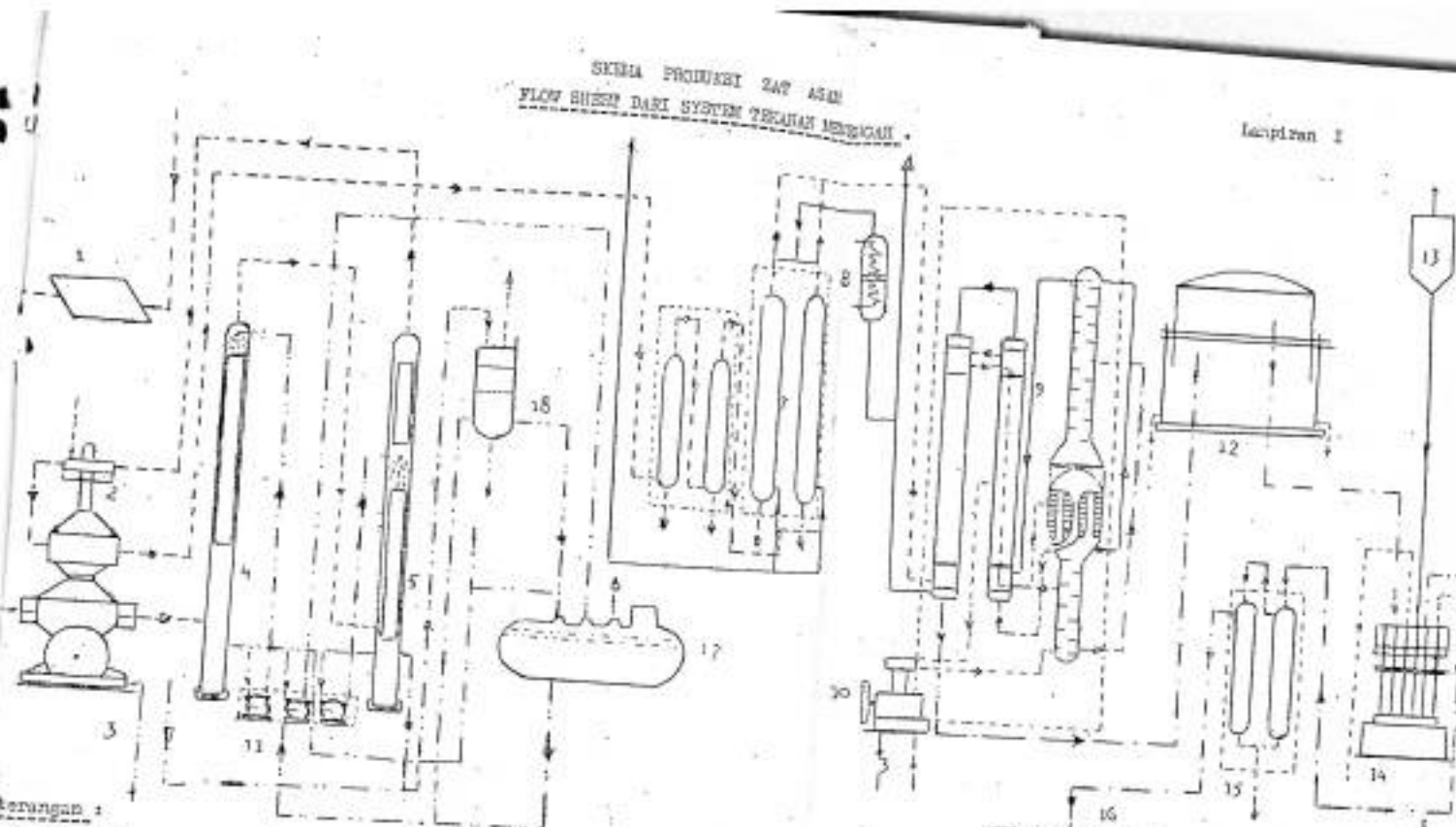
1. Karena PT.Aneka Gas Industri ini mengalami kemajuan pesat dari tahun ke tahun, maka sebaiknya perusahaan ini mengadakan program perencanaan karir agar bila mana pada suatu saat nanti perusahaan mengadakan ekspansi maka akan lebih mudah untuk mendapatkan tenaga kerja dalam rangka pengisian jabatan yang baru.
2. Khusus mengenai jenjang karir dalam rangka memberikan kesempatan bagi setiap karyawan untuk dapat menduduki setiap jabatan yang ada, maka sebaiknya dibuatkan syarat-syarat yang lebih jelas dan tertulis sehingga setiap karyawan dapat mengetahui dengan jelas jenjang karir masing-masing.
3. Dalam upaya mendapatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula, maka perlu dilakukan seleksi dan penilaian yang ketat dan seobjektif mungkin. Dan penilaian ini harus dilakukan secara kontinyu dari tahun ke tahun.
4. Program pendidikan dan latihan yang telah dilaksanakan sebaiknya lebih ditingkatkan lagi sebagai upaya untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

1. Bellows, Rogers. Psychology of Personnel in Business and Industry, Third Edition, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliff, N.J. 1961.
2. Flippo, Edwin B. Principles of Personnel Management, Fourth Edition, Tokyo: Mc Graw-Hill Kogakusha Ltd. 1976.
3. Handoko T. Hani. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia, Cetakan I, Yogyakarta: Liberty 1985.
4. Iswardono Sarjonopermono. Sekelumit Analisa Regresi dan Korelasi, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada, 1981.
5. John Soeprihanto. Manajemen Personalia, Cetakan I Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 1984.
6. Manullang M. Management Personalia, Jakarta; Aksara Baru Cetakan Keempat, 1974.
7. Manullang M. Bagaimana Mengembangkan Bawahan Anda (Personnel Management), Cetakan Ketiga, Jakarta: Ghalia Indonesia, Mei 1976.
8. Nitisemito, Alex S. Manajemen Personalia (Manajemen Sumber Daya Manusia), Cetakan Ketiga, Jakarta: Ghalia Indonesia, 1982.
9. Ranupandojo, Heidjrachman dan Husnan, Suad. Manajemen Personalia, Edisi Ketiga, Yogyakarta: Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi, Universitas Gadjah Mada, 1984.
10. Yoder, Dale. Personnel Management and Industrial Relation, Sixth Edition, New Delhi: Prentice-Hall Inc. of India, 1981.

SKEMA PRODUKSI ZAT ASAM
 FLOW SHEET DARI SISTEM TERKAWAL MENGGAMAI

Lampiran I



Keterangan :

- | | | | | | |
|--------------------------------------|---|---------------------------------|--|--------------------|---------------|
| 1. Filter Udara. | 5. Menara Penyerap CO ₂ . | 9. Alat Pemisah Udara. | 13. Tangki Air Destilasi. | 17. Tangki Soda | --- Udara |
| 2. Kompresor Udara. | 6. Tabung Pengadap Oli. | 10. Mesin Ekspansi. | 14. Kompresor Pengisi O ₂ . | Cair. | --- Zat Asam. |
| 3. Air Pendingin | 7. Tabung Pengering Udara. | 11. Pompa Sirkulasi Sidaraga | 15. Tabung Pengadap Air. | 16. Tangki Pelarut | --- Zat Lemek |
| 4. Menara Penyerap CO ₂ . | 8. Pecana Listrik untuk
regorasi Silica Gel. | 12. Tangki Gas O ₂ . | 16. Tempat Pendingin O ₂ . | Soda. | --- Soda air. |