

**ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL
TERHADAP TINGKAT PRODUKTIVITAS KARYAWAN
PADA PT. (PERSERO) ASURANSI JASA RAHARJA
CABANG SULAWESI SELATAN**



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN

Tgl. terima	13 Desember 1998
Asal dari	File. Ekonomi
Banyaknya	1 (satu) jilid
Harga	Gratis
No. Inventaris	99020570
No. Klas	

OLEH

**BAMBANG P. HANDOKO
A21193276**

**UNIVERSITAS HASANUDDIN
FAKULTAS EKONOMI
UJUNG PANDANG
1998**

ANALISIS PENGARUH KOMPENSASI FINANSIAL
TERHADAP TINGKAT PRODUKTIVITAS KARYAWAN
PADA PT. (PERSERO) ASURANSI JASA RAHARJA
CABANG SULAWESI SELATAN

Oleh

BAMBANG P. HANDOKO
A21193276

*Skripsi Sarjana Lengkap
Untuk Memenuhi Syarat Guna Mencapai
Gelara Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen
Pada Fakultas Ekonomi Ujung Pandang*

Disetujui Oleh

KONSULTAN I



(H. M. Yunus Ukkas, SE., MS.)

KONSULTAN II



(Fauziah, SE., MS.)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Fuji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah Rabbul Alamin atas hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini yang berjudul :

"ANALISIS PENGARUH PEMBERIAN KOMPENSASI FINANSIAL TERHADAP TINGKAT PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PT. (PERSERO) ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN."

Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi salah satu syarat guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin.

Sehubungan dengan itu, maka pada kesempatan ini penulis menghaturkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak H. M. YUNUS UKKAS, SE., MS selaku pembimbing I dan Ibu Fauziah, SE., MS selaku pembimbing II yang telah meluangkan waktunya untuk membimbing dan mengarahkan penulis dalam menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Bapak Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Ketua dan Sekertaris Jurusan Manajemen, seluruh dosen serta Staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi, atas segala kebijaksanaan dan bantuan selama penulis menuntut ilmu.

3. Bapak Pimpinan Kepala Cabang PT. (Persero) ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN, serta seluruh staf dan karyawan yang telah memberikan bantuan, bimbingan dan petunjuk serta informasi yang diperlukan dalam penulisan skripsi ini.
4. Ibunda dan Ayahanda tercinta, serta seluruh keluarga yang telah memberikan doa, dorongan dan bantuan baik moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Perguruan Tinggi.
5. Sahabat-sahabat penulis, Aco, Lute, Rahman, Ray, Mahfudz, Iccank, Arief, Valy, Tahirun, Fritz, Victor dan rekan-rekan penulis lain yang selalu memberikan motivasi dan bantuan selama penyusunan skripsi ini.
6. Teristimewa untuk Suharawati atas segala doa, dorongan dan perhatiannya selama penulis menyelesaikan penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan, oleh karena itu penulis sangat menghargai saran dan kritik yang bersifat membangun dari pembaca.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Ujung Pandang, 3 Desember 1998

PENULIS

DAFTAR ISI

	Hal
Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	v
Daftar Tabel	vii
Daftar Skema	viii
BAB I : PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Masalah Pokok	4
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	4
1.4. Hipotesis	5
BAB II : METODOLOGI	
2.1. Metode dan Daerah Penelitian	6
2.2. Jenis dan Sumber Data	6
2.3. Metode dan Pengumpulan Data	7
2.4. Metode Analisis	8
2.5. Pembatasan Variabel	10
2.6. Sistematika Pembahasan	10
BAB III : LANDASAN TEORITIK	
3.1. Pengertian Manajemen Personalia	12
3.2. Pengertian Kompensasi	15
3.3. Sistem Pemberian Kompensasi	17

3.4.	Konsep Dasar Motivasi	22
3.5.	Pengertian Produktivitas	27
BAB IV	: GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
4.1.	Sejarah Singkat Perusahaan	29
4.2.	Struktur Organisasi	32
4.3.	Job Description	35
4.4.	Keadaan Personalialia	38
4.5.	Tujuan dan Bidang Usaha	
	PT. ASURANSI JASA RAHARJA	39
BAB V	: PEMBAHASAN	
5.1.	Analisis Kebijakan	
	Kompensasi Finansial	43
5.2.	Analisis Produktivitas Karyawan	49
5.3.	Analisis Pengaruh Kompensasi	
	Finansial Terhadap Tingkat	
	Produktivitas Kerja Karyawan	55
BAB VI	: PENUTUP	
6.1.	Kesimpulan	65
6.2.	Saran-saran	67
Daftar Pustaka	68

DAFTAR TABEL

	Hal
1. SUSUNAN PERSONALIA PT. ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN TAHUN 1998	38
2. SUSUNAN JABATAN DAN PANGKAT/GOLONGAN PT. ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN TAHUN 1998 ...	39
3. TOTAL PRODUKSI DAN JUMLAH KARYAWAN PT. ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN TAHUN 1993-1997	51
4. TOTAL GAJI KARYAWAN PT. ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN PERIODE TAHUN 1993-1997 ...	56
5. RATA-RATA GAJI KARYAWAN PER BULAN PADA PT. ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN PERIODE TAHUN 1993-1997	58
6. RATA-RATA PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN PER BULAN PADA PT. ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN PERIODE TAHUN 1993-1997.....	59
7. KORELASI ANTARA KOMPENSASI FINANSIAL DENGAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA PT. ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN PERIODE TAHUN 1993-1998.....	59

DAFTAR SKEMA

Hal

1. TINGKAT HIREARKI KEBUTUHAN MASLOW 23
2. STRUKTUR ORGANISASI PERUSAHAAN PADA PT. ASURANSI
JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN 33

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Sebagai makhluk hidup, manusia mempunyai banyak kebutuhan dan tuntutan hidup yang harus dipenuhi. Untuk memenuhi kebutuhan itu maka manusia tentu harus bekerja.

Adalah kenyataan yang tidak dapat disangkal bahwa tujuan bagi kebanyakan orang melakukan suatu pekerjaan adalah untuk mencari nafkah, baik bila orang tersebut bekerja untuk diri sendiri dalam arti berwiraswasta maupun bila orang tersebut bekerja pada sebuah organisasi atau perusahaan.

Bekerja pada suatu perusahaan berarti mereka dituntut untuk dapat menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga dan meluangkan sebahagian waktunya untuk berkarya dan mengabdikan pada perusahaan dan sebagai balasan mereka mengharapkan akan menerima imbalan tertentu sebagai pengganti jerih payahnya.

Dewasa ini masalah imbalan dipandang sebagai salah satu aspek yang sangat penting yang harus dihadapi dan diselesaikan oleh manajemen perusahaan, karena secara langsung akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Ada dua jenis kompensasi yang dapat diberikan oleh perusahaan yaitu Kompensasi finansial, merupakan kompensasi yang dapat dinilai dengan

uang, sedangkan kompensasi non finansial adalah kompensasi yang berhubungan dengan kenyamanan dan pelayanan dalam bekerja.

Bagi para karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan, kompensasi yang lebih diharapkan adalah berupa pemberian kompensasi finansial karena merupakan satu-satunya sumber pendapatan yang dapat diharapkan dan mudah dalam penggunaannya untuk memenuhi segala kebutuhan hidup para karyawan tersebut.

Kepuasan atas kompensasi yang diberikan kepada para karyawan merupakan faktor yang sangat penting dan harus diperhatikan, karena akan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas karyawan. Untuk itu perlu direncanakan sistem pemberian kompensasi finansial yang baik dalam artian bahwa sistem tersebut mampu menjamin kepuasan para karyawan yang pada gilirannya akan membawa perilaku positif untuk bekerja dengan produktif bagi kepentingan perusahaan.

Namun suatu hal yang sangat sulit bagi manajemen suatu perusahaan untuk menetapkan jumlah balas jasa atau kompensasi yang berhubungan dengan kompensasi finansial yang harus diberikan kepada setiap karyawan. Hal ini disebabkan karena adanya dua kepentingan yang saling bertentangan yaitu kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan dimana kedua kepentingan tersebut harus dapat diseimbangkan oleh perusahaan.

Dalam kepentingan yang saling bertentangan ini, dimana karyawan mengharapkan besarnya kompensasi finansial yang diterima atas jasa yang diberikan harus memungkinkan untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya secara layak, sedangkan besarnya jumlah kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan merupakan pengeluaran atau biaya bagi perusahaan. Untuk itu pihak manajemen perusahaan harus dapat mengimbangi dari kedua kepentingan ini, dimana dari pihak karyawan merasa puas dengan upah yang diterimanya sedangkan bagi perusahaan juga memperoleh keuntungan sesuai dengan apa yang diharapkan.

Telah disadari bahwa dengan adanya pemberian kompensasi finansial yang adil serta dapat memenuhi kebutuhan hidup para karyawan maka akan dapat memotivasi karyawan untuk terus meningkatkan produktivitas kerjanya, namun disisi lain perusahaan masih mengalami kesulitan dalam merealisasikan kompensasi tersebut dikarenakan keterbatasan kemampuan keuangan perusahaan, apalagi pada masa keadaan ekonomi yang serba sulit pada saat ini dimana perusahaan harus berupaya untuk tetap mempertahankan eksistensinya namun dengan tidak melepaskan perhatian atas kesejahteraan para karyawannya.

Dari uraian singkat diatas, penulis tertarik mengadakan penelitian untuk mengetahui sampai sejauh mana pengrealisasian kompensasi finansial yang diterapkan oleh PT. (Persero) ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI

SELATAN akan membawa pengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan. Untuk itu penulis memilih judul penulisan skripsi sebagai berikut :

"Analisis pengaruh pemberian kompensasi finansial terhadap tingkat produktivitas karyawan pada PT. (Persero) Asuransi Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan."

1.2. Masalah pokok

Dari latar belakang masalah yang telah diutarakan maka masalah pokok adalah :

"Apakah kebijaksanaan kompensasi finansial yang diterapkan telah cukup efektif untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja mereka."

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

Adapun tujuan dan kegunaan dari penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

1.3.1. Tujuan penulisan :

- a. Untuk mengetahui bagaimana kebijaksanaan sistem pemberian kompensasi, terutama kompensasi finansial yang diterapkan selama ini oleh PT. (Persero) ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN.
- b. Untuk mengetahui pengaruh pemberian kompensasi finansial yang diberikan terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan.

1.3.2. Kegunaan Penulisan :

- a. Bagi perusahaan, dapat memberikan tambahan informasi guna dijadikan sebagai salah satu bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijaksanaan kompensasi.
- b. Bagi pembaca, dapat menjadi bahan perbandingan bila ingin mengadakan penelitian lebih lanjut.

1.5. Hipotesis

Bertolak dari latar belakang masalah dan masalah pokok, maka dapat diajukan hipotesis sebagai berikut :

"Diduga bahwa kompensasi finansial yang diberikan telah dapat memotivasi para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja."

BAB II

METODOLOGI

2.1. Metode Dan Daerah Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, metode penelitian yang digunakan adalah sebuah studi kasus.

Penelitian ini dilakukan pada salah satu perusahaan yang bergerak di bidang asuransi, yaitu PT. (Persero) ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN yang berlokasi di jalan DR. Ratulangi No. 77, Ujung Pandang.

2.2. Jenis Dan Sumber Data

Untuk mendukung penelitian ini, jenis dan sumber data yang digunakan adalah sebagai berikut :

2.2.1. Jenis Data

Jenis data yang digunakan adalah :

- a. Data Kuantitatif ; yakni berupa data yang dapat dihitung atau berupa angka-angka yang diperoleh dari buku laporan perusahaan tentang jumlah karyawan, total produksi dan total pendapatan serta dokumen-dokumen lain yang berhubungan dengan pembahasan.
- b. Data Kualitatif : yaitu data yang diperoleh dari perusahaan dalam bentuk informasi, baik secara lisan maupun tulisan tentang kebijaksanaan kompensasi dan jumlah karyawan.

2.2.2. Sumber Data

Sumber data yang diperlukan adalah :

- a. Data primer ; yaitu data yang diperoleh dengan cara observasi langsung pada perusahaan melalui pengamatan dan wawancara dengan staf yang ditugaskan dan beberapa karyawan untuk mengetahui kebijakan-kebijakan sistem pemberian kompensasi.
- b. Data sekunder ; yaitu data yang diperoleh berupa informasi tertulis dan dokumentasi tentang gambaran umum perusahaan serta informasi lain yang berhubungan dengan pembahasan serta dapat menunjang penelitian ini.

2.3. Metode Pengumpulan data

Metode pengumpulan data yang digunakan adalah sebagai berikut :

1. Field Research

Pengumpulan data secara langsung dengan melakukan wawancara dan observasi mengenai penetapan balas jasa yang diterapkan dalam perusahaan.

2. Library Research

Yaitu penelitian pustaka, yang dilakukan dengan mengadakan penelaan beberapa literatur dan karya ilmiah yang menyangkut kerangka teori serta konsep-konsep yang relevan dengan pembahasan.

2.4. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan untuk membuktikan kebenaran hipotesa yang diajukan adalah :

1. Analisis Kualitatif ;

yaitu dengan menganalisa kebijaksanaan kompensasi finansial dan membandingkannya dengan konsep-konsep sistem pemberian balas jasa.

2. Analisis Kuantitatif ;

a. Mengukur tingkat efesiensi kerja atau produktivitas yang dicapai dengan menggunakan rumus produktivitas sebagai berikut :

$$\text{PRODUKTIVITAS} = \frac{\text{OUTPUT}}{\text{INPUT}} \dots\dots\dots 1$$

b. Menganalisa mengenai hubungan kompensasi finansial terhadap produktifitas kerja karyawan dengan menggunakan analisis korelasi yang formulasinya sebagai berikut :

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

-
- 1) Joseph M. Putty, *Understanding Produktivity*, Cetakan Pertama, Jakarta : Bina Rupa Aksara, 1989, Hal. 17.
 - 2) Anto Dajan, *Pengantar Metode Statistik*, Jilid I Cetakan XI, LP3ES, Jakarta, 1986, Hal. 376.

dimana : r = Koefesien korelasi

X = Kompensasi finansial (gaji pokok)

Y = Produktivitas

n = Jumlah tahun

- c. Menganalisa besar pengaruh kompensasi finansial terhadap produktivitas karyawan dengan menggunakan analisis regresi yang formulasinya adalah :

$$\hat{Y} = a + bX \dots\dots\dots 3$$

dimana : Y = Produktivitas

X = Kompensasi finansial (gaji pokok)

a, b = Koefesien regresi

- d. Mengukur besar sumbangan/andil dari pemberian kompensasi (variabel X) terhadap variasi naik turunnya tingkat produktivitas kerja karyawan (variabel Y) dengan menggunakan formulasi koefesien determinan (KD) sebagai berikut :

$$KD = r^2 \dots\dots\dots 4$$

dimana : r = koefesien korelasi

KD = Koefesien determinan

3) Ibid, Hal. 366.

4) J. Supranto, *Ekonometrik*, Buku Satu, Jakarta : LPFE - UI, 1983, Hal. 95.

2.5. Pembatasan Variabel

Variabel-variabel yang akan dianalisa dalam penelitian ini adalah Kompensasi, produktivitas dan karyawan.

Kompensasi yang dimaksud adalah pemberian balas jasa oleh perusahaan pada karyawan berupa uang yang diberikan secara tetap sekali dalam sebulan.

Produktivitas adalah pemanfaatan sumber daya seefisien mungkin untuk menghasilkan barang atau jasa yang dapat dinyatakan dalam ratio output per input, dimana output adalah jumlah produksi asuransi (premi) dan input adalah jumlah karyawan yang bekerja pada PT. Asuransi Jasa Raharja Cabang Sulawesi Selatan.

Karyawan adalah tenaga kerja yang telah melalui seleksi dan telah mempunyai kartu pegawai (telah bekerja pada perusahaan secara resmi).

2.6. Sistematika Pembahasan

Penulisan skripsi ini dibagi ke dalam enam bab yang terdiri dari beberapa sub bahasan dengan sistematika sebagai berikut :

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

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

Bab Ketiga, merupakan kerangka teoritis yang terdiri dari pengertian manajemen personalia, pengertian kompensasi, sistem kompensasi, konsep dasar motivasi, serta pengertian produktifitas.

Bab Keempat, membahas tentang gambaran umum perusahaan yang terdiri dari sejarah perusahaan, struktur organisasi, job description, keadaan personalia serta tujuan dan bidang usaha perusahaan.

Bab Kelima, merupakan bab inti dari pembahasan yang mencakup tentang analisis kebijaksanaan kompensasi finansial, analisis produktifitas karyawan dan analisis pengaruh kompensasi finansial terhadap produktivitas.

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

BAB III

LANDASAN TEORITIK

3.1. Pengertian Manajemen Personalialia

Manajemen personalialia merupakan bagian dari ilmu manajemen secara umum. Oleh sebab itu untuk menjelaskan dan memberikan pengertian mengenai manajemen personalialia terlebih dahulu akan dijelaskan secara singkat tentang pengertian manajemen secara umum.

Beberapa ahli telah mencoba memberikan batasan definisi manajemen, antara lain yang seperti yang dikemukakan oleh Koontz dan O' Donnel sebagai berikut :

*"... Manajemen is the function of getting things done through people."*⁵

Dan oleh James A. F. Stoner yang memberikan definisi manajemen sebagai berikut :

*" Manajemen is the prosses of planning, leading and controllng the effort of organizational members and the use of other organizational resources in order to achieve state organizational goals."*⁶

Kemudian oleh Dey Liang Lee, yang dikutipkan oleh Mannu-
lang M., memberikan pengertian Manajemen sebagai berikut:

- 5) Harold Kontz and Cyril o'Donnel, *Principles of Management*, Second Edition, Tokyo : Kogakusha Company Ltd., 1959, Hal. 3.
- 6) James A. F. Stoner, *Management*, Eight Ed., London : Prentice Hall, 1978, Hal. 3.

*" Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan dari sumberdaya manusia dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan."*⁷

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu seni sekaligus merupakan ilmu di mana dalam kegiatannya berusaha untuk bekerja sama dengan orang lain untuk menentukan, melaksanakan dan mencapai tujuan organisasi melalui pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pengarahan dan pengawasan.

Di bawah ini akan dijelaskan secara singkat fungsi-fungsi dari manajemen sebagai berikut :

1. *Perencanaan*, yaitu menetapkan pekerjaan dan memikirkan kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan didasarkan atas metode, rencana dan logika.
2. *Pengorganisasian*, berarti bahwa adanya koordinasi dari sumber daya manusia dan sumber daya lain. Kekuatan suatu organisasi terletak pada kemampuan untuk menyusun dan mengkoordinasikan sumber daya yang dimiliki.
3. *Pengkoordinasian*, adalah penyusunan dan pemilihan personalia yang bekerja pada perusahaan. Kegiatan pengkoordinasian terdiri dari berbagai macam kegiatan yang berhubungan dengan pemberdayaan sumber daya manusia.

7) Drs, Manullang M., *Manajemen Personalia*, Cetakan IV, Jakarta : Aksara Baru, 1974, Hal. 14.

4. *Pengarahan*, adalah bagaimana mengarahkan dan mempengaruhi bawahan sehingga mereka menjadi pegawai yang berpengetahuan dan dapat bekerja lebih efektif.
5. *Pengawasan*, dimana diadakan pengoreksian untuk menjamin agar kegiatan-kegiatan perusahaan telah bergerak kearah seperti yang telah ditetapkan.

Telah dijelaskan sebelumnya bahwa manajemen personalia merupakan bagian dari manajemen secara umum. Untuk lebih jelasnya maka berikut ini akan dikemukakan beberapa pengertian mengenai pengertian manajemen personalia, antara lain yang dikemukakan oleh Flipppo sebagai berikut:

*" Personnel management is the palnning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration and maintenance of people for the purpose of contributing of organizational, individual and social goals."*⁸

Selanjutnya Alex S. Nitisemito menjelaskan pengertian manajemen personalia sebagai berikut :

*" Manajemen personalia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap sumber daya manusia sehingga efektifitas dan efesiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan."*⁹

-
- 8) Edwin B. Flipppo, *Principles of Personnel Management*, Fourth Ed., Tokyo : Mc. Graw Hill, 1976, Hal. 5.
 - 9) Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Cetakan Ketiga, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1982, Hal. 10

Dari kedua pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya manajemen personalia menghubungkan fungsi-fungsi manajerial secara umum dengan fungsi-fungsi operatif. Fungsi operatif adalah fungsi yang menjalankan operasi dari sebuah perusahaan. Fungsi ini terdiri atas :

1. *Procurement* (pengadaan) yang dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dengan jumlah dan kualitas tertentu.
2. *Development* (pengembangan) yang dimaksudkan sebagai pengembangan keterampilan dari karyawan dengan memberikan latihan dan pendidikan yang diperlukan.
3. *Compensation* (pengupahan), fungsi ini dimaksudkan sebagai suatu cara penetapan pemberian kompensasi untuk memotivasi dalam meningkatkan prestasi kerjanya dan sekaligus merupakan objek penelitian penulis.
4. *Integration* (integrasi), dimaksudkan sebagai salah satu cara untuk mempertemukan dalam usaha serta mengatasi permasalahan kepentingan antara karyawan dengan perusahaan.
5. *Maintenance* (pemeliharaan), dimaksudkan sebagai upaya untuk mempertahankan serta memperbaiki kondisi yang hendak dibangun melalui keempat fungsi operatif.

3.2. Pengertian kompensasi

Setiap karyawan yang telah menyumbangkan tenaga, pengetahuan serta sebahagian waktunya untuk bekerja pada

sebuah perusahaan tentu saja akan mendapatkan imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukannya. Imbalan tersebut sering disebut dengan kompensasi.

Terdapat dua macam kompensasi yang dapat diberikan perusahaan yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial.

Ada beberapa pengertian pokok yang dikemukakan oleh beberapa ahli tentang kompensasi, seperti yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko dalam bukunya *Manajemen* sebagai berikut :

" Kompensasi adalah pemberian kepada karyawan dengan pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan..."¹⁰

Selanjutnya Alex S. Nitisemito mengemukakan pengertian kompensasi sebagai berikut :

" Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap"¹¹

Dari kedua pengertian di atas menunjukkan bahwa kompensasi, khususnya kompensasi finansial merupakan balas jasa yang diberikan atas usaha yang telah dilakukan yang dapat dinilai dengan uang dan diberikan secara tetap kepada para karyawan.

10) Hani T Handoko, *Manajemen*, Edisi II, Yogyakarta : BPFU Universitas Gajah Mada, Hal. 245.

11) Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalia*, Cetakan Kedua, Jakarta : Sasmita Bross, 1988, Hal. 149.

3.3. Sistem kompensasi

Sistem kompensasi yang ditetapkan oleh perusahaan merupakan hal yang sangat penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Sistem kompensasi yang kurang baik akan dapat menjadi masalah, terutama bagi karyawan yang merasa kurang puas dengan sistem kompensasi yang diterapkan perusahaan. Hal ini akan dapat mempengaruhi karyawan dan kemudian akan mempengaruhi produktivitas kerjakaryawan sehingga akan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Untuk itu sistem kompensasi yang digunakan harus dapat memberikan keadilan dan kepuasan bagi karyawan.

Kompensasi yang diberikan kepada setiap karyawan harus dapat menimbulkan kepuasan, maksudnya adalah bahwa kompensasi yang diberikan harus adil dan sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilaksanakan. Untuk itu maka perusahaan perlu memperhatikan nilai dari masing-masing pekerjaan dengan melakukan job evaluation agar perbedaan-perbedaan dalam penentuan struktur gaji untuk masing-masing pekerjaan tidak menjadi persoalan bagi karyawan.

Menurut sondang P. Siagian ada empat hal yang perlu dilakukan oleh perusahaan untuk menentukan dan mengembangkan suatu sistem kompensasi, yaitu :

1. Melakukan analisis pekerjaan.

Dalam melakukan analisis pekerjaan, perusahaan perlu untuk membuat dan menyusun beberapa hal yang menyangkut jenis-jens pekeerjaan yang dilakukan dalam menja-

lankan pekerjaan, diantaranya adalah melakukan penilaian pekerjaan dan standar pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi.



2. Melakukan penilaian pekerjaan.

melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan prinsip keadilan internal dan diusahakan tersusunnya urutan peringkat pekerjaan, penentuan " nilai" untuk setiap pekerjaan, susunan perbandingan dengan pekerjaan lain dalam organisasi dan pemberian " point" untuk setiap pekerjaan.

3. Melakukan survai sistem imbalan.

Melakukan survai dari berbagai sistem imbalan yang berlaku dan diterapkan diberbagai perusahaan lain berguna untuk memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal. Organisasi yang disurvei dapat berupa instansi pemerintah yang secara fungsional berwenang mengurus ketenaga kerjaan, kamar dagang dan industri, organisasi profesi dan organisasi lain terutama yang mengkhususkan diri pada manajemen sumber daya manusia.

4. Untuk menentukan " harga" dari pekerjaan.

Menentukan harga dari setiap pekerjaan dihubungkan dengan harga sejenis di tempat lain. Dalam mengambil langkah ini dilakukan perbandingan antara nilai berbagai pekerjaan dalam organnisasi dengan nilai-nilai yang berlaku dipasaran kerja.

Masalah penentuan sistem kompensasi bukanlah merupakan masalah yang sederhana karena akan menyangkut pada dua kepentingan yaitu kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan. Untuk itu perusahaan hendaknya mempunyai suatu pedoman untuk menetapkan sistem kompensasi yang tepat.

Dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sondang P. Siagian menjelaskan tentang prinsip-prinsip yang harus dipegang teguh dan diterapkan bila perusahaan ingin menetapkan sistem kompensasi yang baik dan tepat bagi perusahaan.

Pertama, sistem kompensasi harus mempunyai daya tarik bagi tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan perusahaan. Artinya, karena setiap organisasi bersaing dengan organisasi lainnya dipasaran kerja, kompensasi yang ditawarkan hendaknya sedemikian rupa sehingga menarik bagi para pencari lapangan pekerjaan yang memiliki kemampuan, keterampilan dan pengetahuan tinggi.

Kedua, sistem kompensasi harus merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan tenaga kerja yang sudah berkarya dalam perusahaan, hal ini berarti bahwa suatu sistem kompensasi harus memperhitungkan berbagai sistem kompensasi yang berlaku di perusahaan lain. Telah diketahui bersama bahwa kompensasi bukan satu-satunya faktor pengikat bagi para karyawan untuk tetap tinggal dalam suatu organisasi,

tetapi tidak dapat dipungkiri bahwa bila jumlah imbalan yang diperolehnya lebih rendah dari imbalan yang diterima oleh rekan-rekannya dengan tugas sejenis di organisasi lain, maka godaan untuk mendapatkan imbalan yang lebih baik dan berhenti bekerja menjadi lebih kuat apalagi bila pegawai tersebut memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu yang mudah di"jual"nya.

Ketiga, sistem kompensasi yang mengandung prinsip keadilan. Yang dimaksud dengan prinsip keadilan bahwa secara internal para pegawai yang melaksanakan tugas sejenis mendapat imbalan yang sama pula. Tentunya ada faktor-faktor lain yang harus dipertimbangkan, seperti masa kerja, jumlah tanggungan dan sebagainya yang dapat berakibat pada perbedaan penghasilan para karyawan meskipun melaksanakan pekerjaan yang sejenis. Tegasnya prinsip keadilan didasarkan pada nilai relatif dari berbagai jenis pekerjaan. Di samping itu berbagai faktor eksternal juga harus diperhatikan, misalnya tingkat upah yang berlaku di organisasi lain pada pekerjaan sejenis.

Keempat, menghargai perilaku positif. Idealnya sistem kompensasi harus mencerminkan penghargaan organisasi terhadap perilaku positif para pegawai yang mencakup berbagai hal, misalnya prestasi kerja yang tinggi, pengalaman, kesetiaan, kesediaan memikul tanggungjawab yang lebih besar, kejujuran, ketekunan dan berbagai perilaku positif lainnya.

Kelima, pengendalian pembiayaan. Telah umum diketahui bahwa salah satu komponen biaya yang jumlahnya tidak kecil dalam menjalankan perusahaan adalah belanja pegawai. Oleh sebab itu sistem imbalan harus mampu berfungsi sebagai alat pengendali biaya dikaitkan dengan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan. Artinya dengan tetap memperhatikan prinsip keadilan, kewajaran dan kemampuan organisasi, sistem kompensasi harus dapat menjamin bahwa upah dan gaji yang dibayarkan kepada pegawai tidak sedemikian tinggi sehingga dapat menjadi beban yang berat bagi perusahaan, tetapi juga tidak sedemikian rendahnya sehingga berdampak negatif terhadap perilaku para pegawai dalam organisasi.

Keenam, sesuai dengan peraturan perundang-undangan. Di negara manapun pemerintah selalu berusaha menjamin agar tenaga kerja mendapat perlakuan yang baik dari organisasi tempat mereka bekerja. Berbagai peraturan perundang-undangan diterbitkan untuk kepentingan tersebut, termasuk di bidang penggajian dan pengupahan. Secara umum ketentuan normatif yang dikeluarkan oleh pemerintah mencakup berbagai hal seperti hak cuti, kehidupan kekarwaan wanita, pembatasan umur kerja, asuransi, upah minimum, upah lembur, keselamatan kerja dan sebagainya.

Ketujuh, terciptanya administrasi pengupahan dan penggajian yang berdaya guna dan berhasil guna. Artinya, sistem kompensasi harus dibuat sedemikian rupa sehingga mudah

diterapkan dalam praktek. Harus diusahakan agar jangan sampai penerapannya hanya menambah mata rantai birokrasi dalam manajemen sumber daya manusia. Hal ini menjadi penting karena baik buruknya suatu sistem kompensasi terlihat pada pelaksanaannya.

3.4. Konsep Dasar Motivasi

Seperti halnya perusahaan, karyawan juga mempunyai keinginan-keinginan tertentu yang diharapkan akan dipenuhi oleh perusahaan. Perusahaan juga mengharapkan karyawannya untuk melakukan jenis-jenis perilaku tertentu untuk kepentingan perusahaan yang dapat dilakukan melalui seorang manajer. Tanggungjawab manajerial untuk mengarahkan perilaku karyawan biasanya disebut dengan motivasi. Untuk lebih jelasnya tentang motivasi dijelaskan oleh Bellows sebagai berikut :

*" Motivation is the process of getting people to do things to behave in a certain pattern."*¹²

Dan oleh George R. Terry diberikan batasan pengertian motivasi sebagai berikut :

*" Motivation is desire within on individual that stimulates him or her to action."*¹³

12) Rogers Bellows, *Psychology of Personnel in Business and Industry*, Third Ed., New Jersey : Prentice Hall Inc., Englewood Cliff, 1961, Hal. 53.

13) George R. Terry, *Principles of Management*, Seventh Ed., Home Wood : Richard D. Irwin, 1977, Hal. 53.

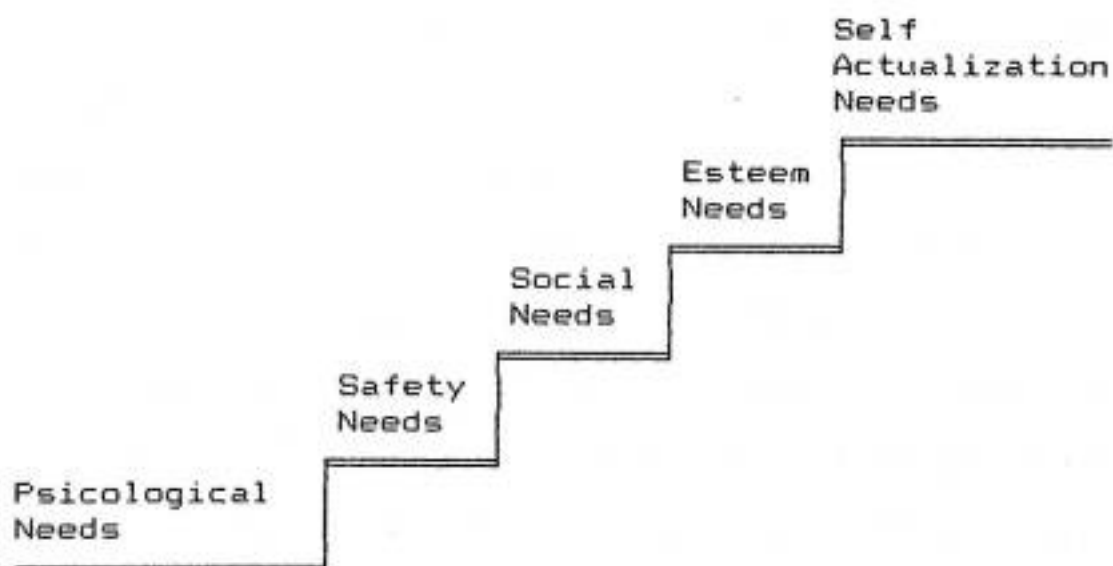
Dengan memperhatikan kedua pengertian di atas keduanya mempunyai tujuan yang sama, yaitu motivasi merupakan proses yang menimbulkan semangat dan mendorong individu untuk bertindak serta berperilaku dengan harapan akan membawa kepada yang lebih memuaskan dari keadaan semula.

Untuk mendukung pengertian motivasi di atas maka berikut ini dikemukakan beberapa teori tentang motivasi.

3.4.1. Teori Motivasi Maslow

Teori ini menyatakan bahwa ada suatu hierarki kebutuhan untuk setiap orang dan setiap orang memberi prioritas kepada suatu kebutuhan untuk dapat dipenuhi sampai kepada tingkatan paling atas. Hierarki kebutuhan Maslow dapat dijelaskan seperti skema berikut ini :

SKEMA I
TINGKAT HIREARKI MASLOW



Sumber : Gary Dessler, *Personel Management*, Cetakan Keempat, Jakarta : Erlangga, 1995.

Pada skema tersebut, Maslow mengurutkan tingkat kebutuhan dari yang terendah sampai pada yang tertinggi sebagai berikut :

- a. *Phsyiological needs*, tingkat kebutuhan yang paling rendah dalam hirearki kebutuhan Maslow dan merupakan kebutuhan yang paling pokok yang kita miliki, yaitu kebutuhan akan sandang, pangan dan papan.
- b. *Safety needs*, yaitu kebutuhan akan keamanan yang meliputi keamanan jiwa dan lingkungan.
- c. *Social needs*, yaitu kebutuhan sosial yang meliputi kebutuhan berinteraksi sosial, kebutuhan akan teman dan cinta.
- d. *Esteem needs*, yaitu kebutuhan akan penghargaan diri dan penghargaan dari orang lain.
- e. *Self actualization needs*, yaitu kebutuhan untuk mewujudkan diri dan kebutuhan mengenai nilai, penghargaan serta kepuasan dengan memaksimalkan kemampuan, keahlian dan potensi diri.

Dalam tingkatan ini, kebutuhan pertama yang harus terpenuhi dahulu adalah kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan pertama terpenuhi, kebutuhan berikutnya akan menjadi kebutuhan yang utama yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan ketiga akan muncul setelah kebutuhan ini telah terpenuhi. Proses ini berjalan terus sampai terpenuhinya

kebutuhan aktualisasi diri dimana tercapainya kewibawaan pribadi dan rasa tanggung jawab untuk mencapai hasil prestasi yang tinggi serta penghargaan dari perusahaan.

3.4.2. Teori Harapan

Teori ini dikemukakan oleh Victor H. Vroom. Dinyatakan dengan cara yang sederhana, teori ini menyatakan bahwa jika seseorang menginginkan sesuatu dan harapan untuk memperoleh sesuatu itu cukup besar maka seseorang akan sangat terdorong dan termotivasi untuk memperoleh hasil yang diinginkan itu dan sebaliknya jika harapan untuk memperoleh hal yang diinginkan itu tipis, motivasinya pun untuk berupaya akan semakin rendah.

Hal tersebut menunjukkan bahwa untuk mendorong motivasi tidaklah cukup menawarkan mereka dengan sesuatu yang dapat memenuhi kebutuhan yang penting, tetapi dapat lebih ditunjukkan dengan apakah prestasi tersebut dapat dicapai.

3.4.3. Teori Motivasi - Pemeliharaan

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Herzberg yang melihat kenyataan bahwa pada umumnya karyawan baru cenderung memusatkan perhatiannya pada pemuasan kebutuhan tingkat yang lebih rendah dalam pekerjaan mereka, terutama keamanan. Dan setelah hal tersebut terpuaskan, mereka akan berusaha

untuk memenuhi tingkatan-tingkatan kebutuhan yang lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreatifitas dan tanggung jawab.

Herzberg menemukan bahwa terdapat dua kelompok faktor-faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam perusahaan yaitu faktor yang menyebabkan *kepuasan kerja* yang mempunyai pengaruh pendorong bagi prestasi dan semangat kerja serta faktor penyebab *ketidakpuasan kerja* yang membawa pengaruh negatif. Melihat pada faktor-faktor penyebab kepuasan kerja, Herzberg membedakannya ke dalam dua segi pandangan untuk tetap menjaga adanya kepuasan kerja tersebut yaitu *motivators* yang mempunyai pengaruh meningkatkan prestasi atau kepuasan kerja misalnya dengan memberikan penghargaan, menambah tanggung jawab dan memberikan pekerjaan yang menantang dan lebih kreatif. Sedangkan faktor pemeliharaan dapat mencegah merosotnya semangat kerja atau efisiensi tetapi meskipun faktor-faktor ini tidak dapat memotivasi namun dapat menimbulkan ketidakpuasan kerja dan dapat menurunkan ketidakpuasan kerja, perbaikan terhadap faktor-faktor pemeliharaan akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja dan tidak dapat digunakan sebagai sumber kepuasan kerja. Yang termasuk dalam faktor-faktor pemeliharaan dianta-

ranya adalah kebijaksanaan dan administrasi perusahaan, kondisi kerja, hubungan kerja, keamanan kerja kehidupan pribadi dan penggajian.

Secara ringkas teori ini menyatakan bahwa faktor pemeliharaan dapat mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan kerja dan menghindarkan masalah tetapi tidak dapat digunakan untuk memotivasi karyawan. Hanya faktor motivatorlah yang dapat memotivasi karyawan untuk melaksanakan keinginan para manajer.

3.5. Pengertian Produktivitas

Masalah peningkatan produktivitas adalah masalah utama yang sering dihadapi oleh perusahaan dalam rangka menambah efisiensi dan efektifitas perusahaan. Untuk sebagian kalangan, produktivitas sering diartikan sebagai lebih banyak hasil dengan mempertahankan biaya yang tetap, mengerjakan segala sesuatu yang benar, pengoperasian secara otomatis untuk mendapatkan hasil dengan lebih cepat dan lebih banyak dan sebagainya.

Untuk lebih jelasnya tentang produktivitas, beberapa ahli mengemukakan pengertian tentang produktivitas. Diantaranya adalah yang dikemukakan oleh Fremont E. Kast dan James E. Rozenweig, yang diterjemahkan oleh Hasymi Ali sebagai berikut :

"Produktivitas adalah suatu ukuran efesiensi dari proses transformasi organisasi yang mengubah masukan (input) menjadi keluaran (output)"¹⁴.

Kemudian oleh Joseph M. Putti memberikan batasan definisi dari produktivitas sebagai berikut :

"Produktifitas adalah suatu tingkat perbandingan antara besarnya keluaran dengan besarnya masukan"¹⁵

Yang di maksud dalam pengertian di atas adalah bahwa produktivitas merupakan nilai efesiensi dari perbandingan antara apa yang dihasilkan (output) dengan faktor-faktor produksi (input). Jadi produktivitas digunakan untuk mengukur sampai seberapa jauh perusahaan menggunakan dan memanfaatkan sumber daya yang dimiliki dalam usaha pencapaian hasil yang diinginkan.

Dari penjelasan di atas, maka produktivitas kerja karyawan berarti adanya kualitas kerja dari sumber daya manusia (karyawan) yang produktif dan efisien yang dapat ditunjukkan dari prestasi kerja yang berhasil dicapainya.

-
- 14) Fremont E. Kast dan James E. Rosenzweig, *Organization and Management*, Diterjemahkan A. Hasymi Ali, Edisi IV, Jakarta : Bumi Aksara, 1990, Hal. 926.
 - 15) Joseph M. Putti, *Memahami Produktivitas*, Cetakan I, Jakarta : Binarupa Aksara, 1989, Hal. 7.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

Berdirinya PT. (Persero) ASURANSI JASA RAHARJA mempunyai kaitan langsung dari peristiwa pengambilalihan perusahaan-perusahaan milik Belanda di Indonesia di bawah kekuasaan pemerintah RI. Sebagai kelanjutan nasionalisasi tersebut pemerintah mengeluarkan PP No. 23 tahun 1958 dengan membentuk Badan Nasionalisasi yang merupakan suatu mata rantai antara Departemen Keuangan dengan eks perusahaan asuransi milik Belanda yang telah dinasionalisasi.

Dengan PP No. 19 tahun 1960 dibentuk Badan Pimpinan Umum yang merupakan koordinator dalam melakukan pengawasan perusahaan negara. Di antara perusahaan asuransi umum yang dinasionalisasi terdapat sebanyak delapan perusahaan yang beberapa kali mengalami perubahan nama, yaitu :

- Fa Bloom Van Der Aa
- Fa Bekow And Mijnessen
- Fa Sluyters And Co
- NV Assurantie Kantoor Langaeveldt Schroder
- Assurantie Maarschappij Djakarta
- NV Assurrrantie Kantoor DWJ Schlengker
- NV Kantor Asuransi "Kali Besar"
- PT. Maskapai Assurantie "Arah Baru"

Kedelapan perusahaan tersebut di atas berdasarkan pengumuman Menteri Keuangan RI No. 1263/BUM.II tertanggal 9 Februari 1960 ditetapkan sebagai Asuransi Kerugian Negara. Setelah dinasionalisasi, kedelapan perusahaan di atas mengalami lagi perubahan nama yang terdiri dari :

1. Perusahaan Asuransi Kerugian Negara Ika Bhakti.
2. Perusahaan Asuransi Kerugian Negara Ika Dharma.
3. Perusahaan Asuransi Kerugian Negara Ika Mulya.
4. Perusahaan Asuransi Kerugian Negara Ika Sakti.

Kemudian dengan pengumuman Menteri Keuangan RI No. 294293/BUM II tertanggal 31 Desember 1960 yang berlaku mulai tanggal 1 Januari 1961, keempat perusahaan di atas digabung menjadi satu dengan nama Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Ika Karya. Selanjutnya dengan PP No. 15 tahun 1961 tertanggal 21 Maret 1961 yang berlaku mulai tanggal 1 Januari 1961 perusahaan tersebut diubah menjadi Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Eka Karya.

Sementara proses nasionalisasi berjalan pemerintah bersama dengan DPR telah membuat dua perangkat Undang-Undang, yaitu :

1. UU No. 33. tahun 1964 tentang dana pertanggung jawaban wajib kecelakaan penumpang yang pelaksanaannya diatur dengan PP No. 17 tahun 1965.
2. UU No. 34 tahun 1964 tentang dana kecelakaan lalu-lintas yang pelaksanaannya diatur dengan PP No. 18 tahun 1965.

Sejalan dengan PP No. 8 tahun 1965 yaitu tentang pendirian Perusahaan Negara Asuransi Jasa Raharja sebagai langkah kebijaksanaan spesialisasi bidang usaha perusahaan asuransi milik negara, Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Eka Karya kemudian berganti nama menjadi Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Jasa Raharja dengan melebur kedalamnya segala perlengkapan kekayaan pegawai serta kewajiban dan piutang dari Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Eka Karya.

Sebagai tindak lanjut dari upaya pendayaguna kegiatan perusahaan negara dilakukan pengelompokan berdasarkan UU No. 19 tahun 1969 ke dalam tiga bentuk perusahaan negara yaitu perusahaan umum (PERUM), perusahaan jawatan (PERJAN), perusahaan perseroan (PERSERO).

Sebagai salah satu perusahaan negara, Perusahaan Negara Asuransi Kerugian Jasa Raharja kemudian dikelompokkan ke dalam bentuk PERUM sesuai SK. Menteri Keuangan RI No. KEP-750/MK/IV/II/70 yang berlaku tanggal 18 November 1970.

Setelah sebelas tahun menjadi perum, sesuai dengan PP No. 39 tahun 1980 status badan hukumnya mengalami perubahan menjadi perseroan (PERSERO). Perubahan ini dimaksudkan untuk dapat meningkatkan pelaksanaan misi perusahaan yaitu untuk memberi manfaat yang semaksimal mungkin bagi negara dengan tetap mengutamakan kepada kepentingan masyarakat.

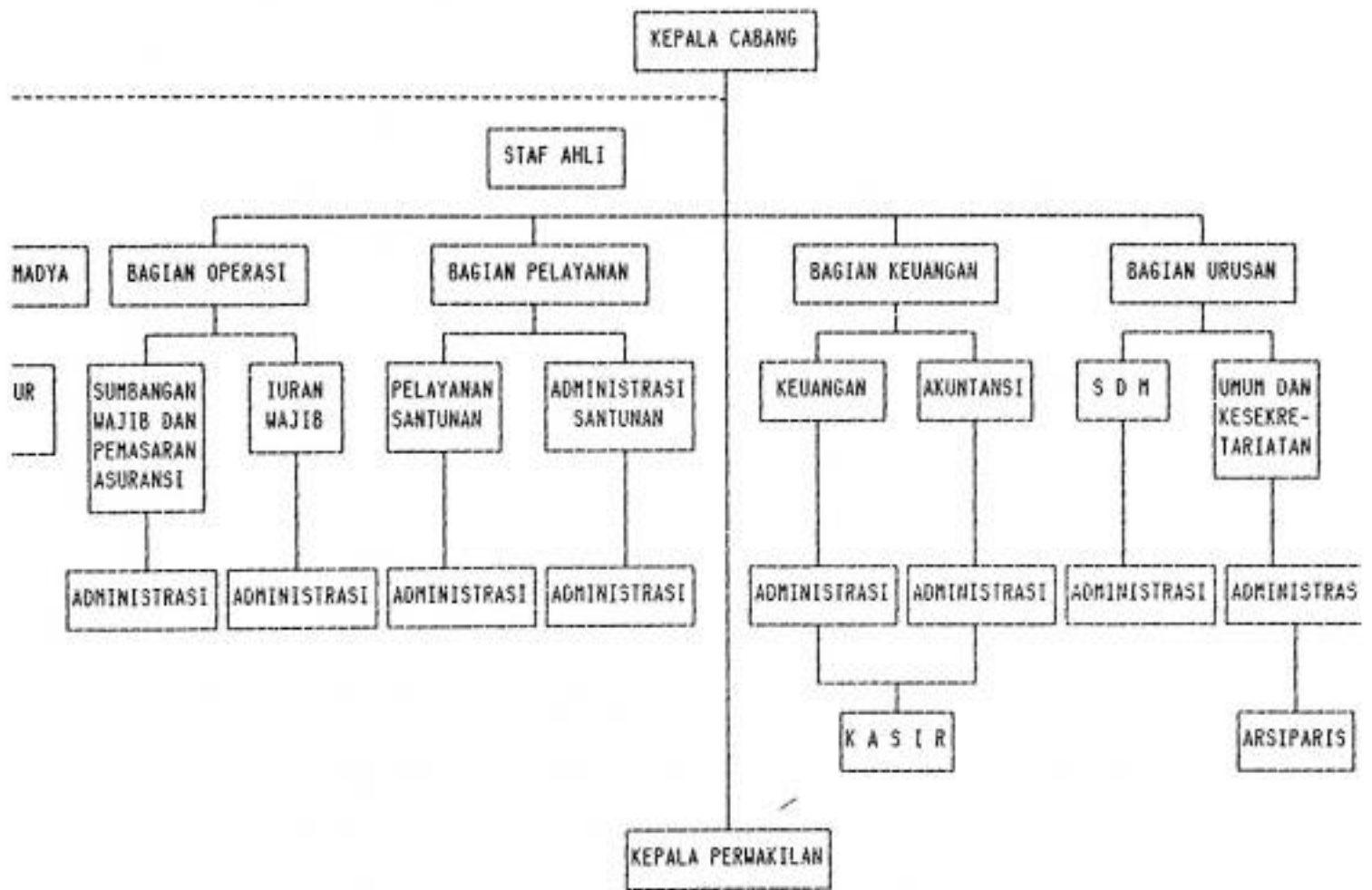
Sebagai pelaksanaan dari pengalihan bentuk perusahaan dari PERUM menjadi PERSERO, maka pendirian PT. ASURANSI JASA RAHARJA dilakukan dengan Akta Notaris No. 49 tanggal 28 Februari 1981 serta perubahan-perubahannya dengan Akta Notaris No. 214 tanggal 29 Agustus 1984 dan perubahan terakhir yaitu dengan Akta Notaris NNo. 36 tanggal 16 Februari 1985. Adapun mengenai pendirian perusahaan telah mendapat pengesahan dari Departemen Kehakiman No. C. II-1437. HT.01-04 tahun 1985 (L.N. No. 1029 tahun 1986)

4.2. Struktur Organisasi

Untuk dapat menjalankan kegiatan-kegiatan perusahaan dengan baik dalam usaha untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan maka setiap perusahaan perlu mempunyai sebuah struktur organisasi yang baik dan efisien sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Struktur organisasi menunjukkan hubungan antara atasan dan bawahan mengenai pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

Tanggung jawab merupakan suatu penugasan pekerjaan dan kewajiban yang spesifik untuk dilaksanakan oleh seseorang. Untuk itu suatu tanggung jawab harus disertai dengan wewenang yang diperlukan untuk mengambil atau membuat keputusan. Untuk memperoleh gambaran yang lebih jelas mengenai struktur organisasi PT. ASURANSI JASA RAHARJA, dapat dilihat pada halaman berikut.

SKEMA II
PT. ASURANSI JASA RAHARJA
CABANG SULAWESI SELATAN



: PT. (Persero) ASURANSI JASA RAHARJA

4.3. Job Description

Bertolak dari struktur organisasi perusahaan yang terlihat pada skema tersebut, maka secara umum uraian tugas dari masing-masing perangkat organisasi fungsional tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kepala Kantor Cabang

- Bertanggung jawab penuh atas seluruh aktivitas perusahaan baik yang bersifat keluar (ekstern) maupun kedalam (intern).
- Mengkoordinir seluruh kegiatan-kegiatan yang berada di bawah unit kerjanya dalam upaya mencapai sasaran yang ditetapkan oleh kantor pusat.

2. Staf Ahli

- Sebagai konsultan yang memberikan bantuan saran dan pertimbangan kepada Kepala Cabang dalam menjalankan aktivitas perusahaan.
- Mendukung dan membantu Kepala Cabang dalam menyelesaikan kepentingan perusahaan.
- Merupakan bagian fungsional yang independent.

3. Inspektur, terdiri dari dua bagian fungsional yaitu Inspektur Madya dan Inspektur Muda

- Inspektur madya bertugas mengawasi dan melakukan pemeriksaan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh bagian operasi, pelayanan, keuangan dan bagian urusan. Inspektur Madya bertanggung jawab langsung kepada kepala cabang.

- Inspektur muda bertugas melakukan pengawasan dan pemeriksaan terhadap kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh semua Kepala Sub Bagian.
4. *Bagian operasi* , mempunyai tugas mengendalikan pencatatan laporan kegiatan keuangan di kantor cabang ke kantor pusat, memastikan terselenggaranya pengamanan uang dan kertas berharga milik perusahaan di kantor cabang. Bagian operasi terdiri dari bagian SW dan Pemasaran asuransi serta bagian Iuran Wajib.
- Bagian SW dan Pemasaran Asuransi bertugas meneliti kebenaran laporan harian dan bulanan penerimaan SWDKLLJ cabang dan perwakilan, mengendalikan pelunasan SWDKLLJ dan mengkoordinir penyelenggaraan dan tertib administrasi UU. No. 34/1964
 - Bagian Iuran Wajib bertugas meneliti kebenaran laporan harian dan bulanan penerimaan IWKBU dan IWKL cabang dan perwakilan, mengendalikan pelunasan IWKBU dan IWKL serta bertanggungjawab atas pencapaian anggaran UU. No. 33/1964.
5. *Bagian Pelayanan*, bertugas mengendalikan kegiatan survei dan penyelesaian klaim, merekomendasikan hasil penilaian atas klaim yang diajukan, serta memastikan terseleenggaranya pelaporan adm. bidang pelayanan ke kantor pusat. Bagian pelayanan terdiri dari dua bagian operasional yaitu Bagian Pelayanan Santunan dan Bagian Administrasi Santunan.

- Bagian Pelayanan Santunan bertugas meneliti kembali kelengkapan berkas permohonan klaim, melakukan survei berkas dan menyiapkan konsep surat yang berhubungan dengan penolakan dan pembayaran klaim.
 - Bagian Administrasi Santunan bertugas memimpin dan mengelompokkan berkas pengajuan klaim, melakukan pencatatan berkas permohonan ke dalam buku register/entry dalam pc dan menyiapkan surat yang berkaitan dengan penyelesaian dana santunan.
6. *Bagian Keuangan*, bertugas merencanakan dan mengusulkan secara kualitatif dan kuantitatif SDM, peralatan dan sarana fisik untuk kebutuhan perusahaan. Bagian keuangan terdiri dari Bagian Keuangan dan Bagian Akuntansi.
- Bagian Akuntansi bertugas meneliti kelengkapan dan keabsahan bukti pengeluaran dan penerimaan uang, bukti penerimaan dan pengeluaran bank dan bukti memorial serta memimpin pembuatan daftar mutasi perkiraan kas/bank/memorial di kantor cabang.
 - Bagian Keuangan bertugas memeriksa kelengkapan dan keabsahan kwitansi/faktur, merencanakan arus kas harian, mengendalikan pembayaran dan penerimaan uang kas serta menyusun laporan hasil usaha.
7. *Bagian SDM dan UMUM*, bertugas menyediakan dan memelihara sarana fisik dan barang material untuk kantor cabang, menyelenggarakan kegiatan bidang kepegawaian,

memberikan pengarahan tata tertib dan disiplin pegawai serta memastikan lancarnya pelayanan penunjang kegiatan operasional kantor cabang. Bagian SDM dan UMUM terdiri dari Bagian SDM dan Bagian Umum dan Kesekretariatan.

- Bagian SDM bertugas mengurus segala kegiatan yang berhubungan dengan disiplin pegawai dan kesejahteraan pegawai, memonitor dan mengusulkan kenaikan pangkat serta membuat struktur organisasi dan tugas pegawai .

- Bagian Umum dan Kesekretariatan bertugas memimpin pencatatan surat masuk/keluar dan pendistribusian surat masuk, melakukan kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan perusahaan, membuat laporan biaya umum serta menyusun laporan kebendaan setiap tahun.

8. *Kepala Perwakilan*, bertugas mewakili dan bertanggung jawab penuh atas penyelenggaraan segala kegiatan PT. ASURANSI JASA RAHARJA yang berada di daerah tempat lokasi kantor perwakilan dan sekitarnya.

9. *Pelaksana Administrasi*, melakukan pencatatan, pembuatan dan penerimaan berkas yang berhubungan dengan kegiatan pada masing-masing bidang.

10. *Kasir*, bertugas membuat adm. keuangan, mengatur dan menentukan dan mengambil uang dari bank, membayarkan gaji karyawan serta mencatat berkas permohonan ke dalam buku register.

4.4. Keadaan Personalialia

Karyawan yang bekerja pada PT. ASURANSI JASA RAHARJA secara keseluruhan sampai pada tahun 1998 berjumlah 69 orang yang terbagi ke dalam beberapa unit operasional, yaitu Bagian Keuangan, Bagian Operasional, Bagian Sumber daya Manusia dan Bagian Umum. Selain beberapa unit operasional tersebut, untuk dapat menjalankan kegiatan perusahaan, dalam struktur organisasi perusahaan terdapat pula Kepala Cabang, Inspektur dan Staf Ahli. Untuk lebih jelasnya, susunan personalialia dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel I
SUSUNAN PERSONALIA
PT. ASURANSI JASA RAHARJA
PERIODE 1998

No	Unit Operasi	Jumlah	Jenis Kelamin
1.	Kepala cabang	1 orang	Pria
2.	Staf Ahli	1 orang	Pria
3.	Inspektur	3 orang	Pria
4.	Bagian Operasi	14 orang	Pria/Wanita
5.	Bagian Pelayanan	6 orang	Pria
6.	Bagian Keuangan	5 orang	Pria
7.	Bagian Urusan	12 orang	Pria/wanita
8.	Kantor Perwakilan	25 orang	Pria

Sumber : PT. Asuransi Jasa Raharja

Untuk mendukung pelaksanaan kegiatan perusahaan, di dalam perusahaan terdapat jenjang jabatan yang didasarkan

pada tingkat pendidikan . Adapun pembagian jabatan dan golongan/pangkat dapat dilihat pada tabel berikut ini.

Tabel 2
SUSUNAN JABATAN DAN PANGKAT
PADA PT. ASURANSI JASA RAHARJA

No	Jabatan	Pangkat	Jumlah
1.	Kepala Cabang	Eselon II	1 orang
2.	Kepala Bagian	Eselon III	4 orang
3.	Inspektur Madya	Eselon III	1 orang
4.	Kepala Sub. Bagian	Eselon IV	8 orang
5.	Inspektur Muda	Eselon IV	2 orang
6.	Kepala Perwakilan	Eselon IV	4 orang
7.	Pelayan Administrasi	Golongan II	32 orang
8.	Pelayan	Golongan I	4 orang
9.	Pengemudi	Golongan I	7 orang
10.	Satpam	Golongan I	6 orang
11.	Staf Ahli	Golongan I	1 orang

Sumber : PT. Asuransi Jasa Raharja.

4.5. Tujuan dan Bidang Usaha PT. Asuransi Jasa Raharja

PT. Asuransi Jasa Raharja merupakan salah satu asuransi sosial yang timbul karena suatu kebutuhan masyarakat akan terselenggaranya atau terpenuhinya suatu jaminan sosial. Jaminan sosial tersebut dibutuhkan karena keadaan atau bahaya yang dapat terjadi di luar kehendak dari masyarakat itu sendiri. Resiko-resiko yang mungkin dialami itu akan ditanggung secara bersama-sama. Pembelian asuransi adalah untuk menutupi resiko karena bahaya yang mungkin merugikan seseorang.

Dengan demikian fungsi sosial dari perusahaan ini sebagai asuransi sosial lebih jelas, yaitu di satu pihak asuransi ini menuju kesuatu sistem jaminan sosial untuk kesejahteraan masyarakat dan dilain pihak dana yang terkumpul serta telah dikuasai oleh negara itu akan kembali lagi kepada masyarakat.

Asuransi ini di samping bertujuan untuk memberikan jaminan sosial, diharapkan pula terhimpunnya dana lain yang akan digunakan pemerintah ntuk membiayai pembangunan nasional. Dengan demikian tujuan dari pendirian PT. Asuransi Jasa Raharja adalah :

1. Memberikan perlindungan pada masyarakat terhadap kerugian-kerugian yang timbul akibat kecelakaan angkutan umum ataupun karena akibat kecelakaan lalu-lintas jalan.
2. Untuk tujuan produktif (investible fund) dalam rangka pembiayaan pembangunan.

PT. Asuransi Jasa Raharja melaksanakan fungsi dan tugasnya berdasarkan pada UU. No. 33 tahun 1964 tentang dana pertanggungan wajib kecelakaan penumpang yang pelaksanaannya diatur dengan PP. No. 17 tahun 1965 dan UU. No. 34 tahun 1964 tentang dana kecelakaan lalu-lintas jalan yang pelaksanaannya diatur dengan PP. No. 18 tahun 1965.

BAB V

PEMBAHASAN

Dengan didirikannya sebuah perusahaan tentunya yang diharapkan agar perusahaan tersebut dapat berjalan dengan lancar sehingga tujuan akhir perusahaan dapat dicapai dengan sukses yaitu untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal. Namun dalam upaya untuk mencapai tujuan akhir perusahaan tersebut ditentukan oleh berbagai faktor di antaranya adalah faktor produksi, pemasaran dan tenaga kerja yang memerlukan suatu koordinasi dan hubungan kerjasama yang baik dan harmonis.

Di antara faktor-faktor pendukung perusahaan tersebut, faktor tenaga kerjalah yang terpenting karena tanpa adanya tenaga kerja maka roda kegiatan perusahaan tidak dapat dijalankan. Untuk itu pihak perusahaan dalam menjalankan perusahaan tidak hanya mengejar keuntungan perusahaan saja tetapi juga memperhatikan kepentingan dan kesejahteraan karyawannya sehingga mereka dapat bekerja dengan baik dalam pencapaian tujuan perusahaan. Untuk itu pihak perusahaan harus dapat menimbulkan perasaan aman, tenang serta keadilan yang mana faktor tersebut sangat mempengaruhi perkembangan suatu sifat positif terhadap pekerjaannya atau dengan kata lain adanya kepuasan atas hasil yang mereka capai dapat memberikan nilai positif terhadap perkembangan produktivitas kerja karyawan.

Salah satu kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan kesejahteraan karyawan adalah melalui pemberian kompensasi (terutama kompensasi finansial) yang adil dan layak sesuai dengan tingkat dan prestasi dari pekerjaan yang mereka lakukan. Demikian pula halnya dengan PT. Asuransi Jasa Raharja dalam usaha mencapai tujuan perusahaan tetap memperhatikan kebutuhan dan kesejahteraan para karyawannya telah menempuh kebijaksanaan sistem pemberian kompensasi yang disesuaikan dengan kondisi keuangan perusahaan, tingkat kompensasi pada perusahaan sejenis dan peraturan pemerintah mengenai pengupahan.

Pada umumnya para karyawan lebih mengharapkan memperoleh kompensasi finansial dibandingkan dengan kompensasi non finansial walaupun telah diketahui bahwa kompensasi non finansial dapat menunjang semangat kerja karyawan, namun untuk dapat segera memenuhi segala kebutuhan hidup karyawan maka kompensasi finansial yang lebih diinginkan. Hal ini dapat dimengerti bahwa dengan kompensasi finansial terutama yang dapat dinilai dengan uang akan lebih mudah dalam penggunaannya untuk dapat memenuhi segala aspek kebutuhan hidup karyawan.

Dengan adanya kebijaksanaan perusahaan yang berhubungan dengan pemberian kompensasi finansial dalam upaya untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan, diharapkan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka.

5.1. Analisis Kebijakan Pelaksanaan Kompensasi Finansial

Kompensasi mempunyai arti penting bagi setiap karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi yang diberikan menunjukkan kemampuan karyawan tersebut untuk dapat memenuhi segala kebutuhan hidupnya. Oleh sebab itu bila seorang karyawan memandang balas jasa yang diberikan tidak memadai maka ada kecenderungan akan mempengaruhi perilaku karyawan dalam bekerja yang secara langsung akan mempengaruhi produktivitas kerja karyawan tersebut.

Pemberian kompensasi finansial merupakan perangsang yang paling kuat bagi para karyawan untuk memotivasi mereka agar lebih giat dan lebih bertanggungjawab dalam menjalankan tugasnya, karena itu pemberian kompensasi finansial, terutama gaji, merupakan masalah pokok yang selalu dibicarakan antara karyawan dengan pihak perusahaan sebelum mengadakan kontrak kerja.

Dari hasil penelitian diperoleh bahwa kebijakan pelaksanaan kompensasi finansial yang diberikan oleh PT. Asuransi Jasa Raharja terdiri dari upah pokok (gaji), tunjangan, insentif dan bonus. Untuk gaji pokok dan beberapa tunjangan serta insentif diberikan pada setiap bulannya pada awal bulan dan masuk ke dalam struktur gaji karyawan. Struktur gaji karyawan merupakan struktur gaji yang selalu berubah (mempunyai nilai tambah) tergantung dari tingkat prestasi yang telah dicapainya.

Untuk menentukan besarnya nilai tambah yang dipero-

oleh karyawan atas prestasi yang dicapai diatur dengan menggunakan sistem merit yang mempunyai point-point tertentu dalam setiap kategori penilaian. Sistem merit juga digunakan untuk menentukan besarnya gaji yang harus dibayarkan kepada karyawan setiap bulannya. Sistem merit (sistem bajik) merupakan suatu sistem kenaikan gaji yang diberikan kepada seorang pegawai atas prestasi perorangan yang telah dicapai. Bayaran bajik mewakili suatu kenaikan berlanjut bagi karyawan yang dapat menunjukkan prestasi kerjanya. Sistem ini merupakan kebijaksanaan perusahaan untuk selalu memberikan penyesuaian bayaran bagi karyawan terutama mereka yang berprestasi. Adapun yang dinilai dalam sistem ini adalah kedisiplinan, jumlah kehadiran, loyalitas, kejujuran, kepemimpinan dan kepribadian yang nantinya akan diperhitungkan dalam menetapkan besarnya gaji yang akan dibayarkan. Karena penilaian didasarkan pada prestasi kerja setiap individu, maka sistem ini sangat efektif untuk dapat memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja. Namun masalah dapat timbul bila terjadi ketidakadilan dan tidak objektifnya penilaian prestasi karyawan.

Untuk dapat menjamin objektivitas penilaian, maka sistem penilaian prestasi oleh perusahaan dilakukan oleh atasan dari masing-masing karyawan yang dinilai atau secara umum dapat dikatakan sistem penilaiannya berjenjang ke atas, misalnya penilaian prestasi kepala sub.

bagian dilakukan oleh kepala bagian dan penilaian prestasi kepala bagian dilakukan oleh kepala cabang dan demikian pula halnya untuk tingkatan struktural ke bawah. Dalam rangka penilaian prestasi tersebut, setiap karyawan diberikan formulir penilaian prestasi yang akan diisi oleh masing-masing atasan untuk kemudian diperiksa oleh karyawan yang bersangkutan dan kemudian ditandatangani untuk menyatakan keabsahan dari penilaian tersebut. Sistem sangat efektif selama tidak terjadi kolusi antara atasan dan bawahan dalam hal penilaian prestasi tersebut.

a. *Pemberian Gaji Pokok*

Di dalam menetapkan besarnya gaji pokok yang diberikan oleh PT. Asuransi Jasa Raharja, didasarkan atas upah menurut tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan jabatan yang didudukinya, atau dengan kata lain PT. Asuransi Jasa Raharja menetapkan nilai gaji yang dibayarkan berdasarkan sistem senioritas, maksudnya bahwa karyawan yang tingkat pendidikannya lebih tinggi dan mempunyai keahlian di bidangnya akan menerima gaji yang lebih tinggi, sedangkan karyawan yang mempunyai tingkat pendidikan dan jabatan yang rendah akan diberikan gaji yang rendah pula. Gaji pokok ini adalah gaji yang diterima oleh karyawan secara tetap dengan jumlah yang disesuaikan berdasarkan lama bekerja dan tingkat pendidikan karyawan.

b. *Pemberian Tunjangan*

Selain gaji pokok perusahaan juga memberikan berbagai jenis tunjangan yang diharapkan dapat menunjang dan mendorong karyawan dalam bekerja. Adapun jenis-jenis tunjangan yang diberikan antara lain adalah :

1. *Tunjangan Perumahan.*

Tunjangan ini diberikan kepada karyawan yang tidak mendapatkan fasilitas perumahan dari perusahaan. Tunjangan perumahan diberikan setiap bulan bersamaan dengan pemberian gaji. Bagi karyawan yang terkena mutasi dan harus pindah tugas keluar daerah atau wilayah kerja lain, maka perusahaan memberikan tunjangan pindah.

2. *Tunjangan kesehatan.*

Tunjangan ini diberikan kepada semua karyawan tanpa memandang apakah karyawan tersebut sedang menderita sakit atau tidak. Tunjangan kesehatan diberikan setiap bulan bersamaan dengan pemberian gaji. Bagi karyawan yang menderita sakit dan harus dirawat di rumah sakit, maka perusahaan memberikan tunjangan/bantuan pengobatan selama karyawan tersebut dirawat di rumah sakit.

3. *Tunjangan Transport dan Tunjangan Makan.*

Bagi karyawan yang tidak mendapatkan fasilitas transportasi dari perusahaan diberikan tunjangan

transport. Tunjangan transport dan tunjangan makan diberikan setiap bulan bersamaan dengan pemberian gaji.

4. *Tunjangan Jabatan.*

Tidak semua karyawan menerima jenis tunjangan ini, tapi hanya diberikan kepada mereka yang mempunyai jabatan struktural tertentu. Besarnya nilai tunjangan ini tergantung dari jabatan yang dipegangnya, semakin tinggi jabatan yang didudukinya maka makin besar pula tunjangan jabatan yang diperolehnya dan demikian pula sebaliknya. Tunjangan ini diberikan setiap bulannya bersamaan dengan pemberian gaji.

5. *Tunjangan Hari Raya dan Tahun Baru.*

Untuk menunjukkan perhatian perusahaan terhadap kepentingan karyawan yang akan merayakan hari raya dan tahun baru maka perusahaan memberikan tunjangan ini. Tunjangan hari raya dan tahun baru diberikan pada saat-saat tertentu saja dan besarnya tergantung dari kondisi keuangan perusahaan.

6. *Tunjangan Khusus.*

Tunjangan khusus diberikan kepada karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu misalnya tunjangan untuk arsiparis dan operator komputer.

c. *Pemberian Bonus Insentif*

Selain beberapa tunjangan dan gaji, untuk lebih memotivasi karyawan dalam usaha meningkatkan semangat

dan produktivitas kerja mereka, maka perusahaan memberikan tambahan penghasilan berupa insentif sebagai bagian dari sistem kompensasi yang berlaku bagi karyawan perusahaan.

Insentif finansial adalah kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan secara individual yang tingkat produksinya melampaui standar yang telah ditetapkan sebelumnya. Selain ditentukan dari adanya peningkatan produktivitas yang ditunjukkan dengan tingginya prestasi yang dicapai, pemberian insentif finansial juga didasarkan atas loyalitas. Dengan demikian setiap karyawan yang dapat memanfaatkan kesempatan dengan sebaik-baiknya dan dapat menunjukkan loyalitas serta peningkatan prestasi kerja yang tinggi maka mereka akan memperoleh insentif finansial yang lebih baik.

d. *Pemberian Bonus*

Sebagaimana halnya pada perusahaan lain, dalam menempuh kebijaksanaan pemberian kompensasi dalam jangka setahun disamping gaji dan tunjangan, perusahaan juga memberikan bonus yang disebut gratifikasi atau pembagian laba tahunan. Gratifikasi ini diberikan bagi mereka yang mempunyai masa kerja satu tahun atau lebih di perusahaan pada waktu dilakukan pembagian gratifikasi tersebut. Pembayaran gratifikasi dilakukan pada setiap akhir tahun kalender yang jumlahnya dite-

tapkan oleh direksi berdasarkan keuntungan yang dicapai oleh perusahaan pada tahun tersebut. Mengingat gratifikasi didasarkan atas perhitungan keuntungan tahunan perusahaan dan hanya diberikan bila perusahaan mendapat keuntungan lebih yang dapat dibagi maka tujuan utamanya adalah untuk menunjukkan bahwa semua karyawan yang atas segala jerih payahnya yang telah bekerja semaksimal mungkin akan mendapat perhatian kembali dari perusahaan.

Kebijaksanaan dalam bidang kompensasi finansial di atas menunjukkan bentuk perhatian perusahaan atas kesejahteraan karyawannya dan bertujuan pula untuk dapat lebih mendorong dan memotivasi semangat kerja setiap karyawan sehingga produktivitas kerja mereka dapat meningkat.

5.2. Analisis Produktivitas Karyawan

Sebagaimana diketahui, setiap perusahaan mempunyai arah dan sasaran tertentu yang terencana. Salah satunya adalah tercapainya sasaran peningkatan produktivitas dan terpenuhinya tenaga profesional yang dibutuhkan. Untuk mencapai sasaran tersebut, salah satu cara yang ditempuh adalah melalui kebijaksanaan sistem kompensasi.

Berbagai upaya telah dilakukan untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja karyawan. Kebijakan ke arah peningkatan semangat dan gairah kerja telah dilakukan

secara luas dan terencana agar supaya produktivitas kerja karyawan dapat tercapai secara efektif dan sukses melalui pengarahan, perencanaan, pelatihan dan pengawasan terhadap karyawan. Dari kegiatan-kegiatan tersebut akan terbentuk karyawan yang mempunyai kualitas seperti apa yang diharapkan dan tentunya akan menunjang kesinambungan secara lebih baik dan efisien.

Sesuai dengan apa yang dikemukakan di atas, terlihat bahwa salah satu faktor yang memegang peranan penting dalam perusahaan adalah sumber daya manusianya. Untuk itulah penulis mencoba melakukan pembahasan dengan memfokuskan pada kebijaksanaan pemberian kompensasi finansial serta hubungannya dengan produktivitas kerja karyawan.

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas, namun demikian pada pembahasan ini akan dibatasi pada pengukuran produktivitas karyawan dengan menganggap bahwa faktor-faktor lain sebagai masukan tidak berubah. Hal ini dilakukan dengan landasan pemikiran bahwa karyawan merupakan faktor strategis dalam perusahaan dan faktor-faktor lain sangat tergantung pada kemampuan karyawan dalam memanfaatkannya.

Usaha untuk meningkatkan produktivitas karyawan oleh PT. ASURANSI JASA RAHARJA bukan semata-mata bertujuan untuk meningkatkan atau mencapai tujuan perusahaan saja, tetapi lebih dari itu dengan meningkatnya penerimaan perusahaan dalam hal ini tingkat produksi (pembayaran

premi), maka kesejahteraan para karyawan diharapkan meningkat seiring dengan peningkatan penerimaan perusahaan.

Dengan demikian, maka dalam pembahasan lebih lanjut akan dicoba mengukur tingkat produktivitas karyawan dengan cara membandingkan antara jumlah asuransi (dalam hal ini premi) sebagai output dengan jumlah karyawan sebagai input dalam periode lima tahun terakhir.

Untuk mengetahui perkembangan jumlah karyawan dan total produksi perusahaan dalam periode tahun 1993 sampai dengan 1997 dapat dilihat pada tabel 3 dibawah ini :

Tabel 3

TOTAL PRODUKSI DAN JUMLAH KARYAWAN
PT. ASURANSI JASA RAHARJA
PERIODE TAHUN 1993 s/d 1997

TAHUN	JML. PEG.	TOTAL PRODUKSI
1993	56	Rp. 20.081.763.000,-
1994	64	27.325.746.000,-
1995	64	34.394.202.000,-
1996	57	46.112.400.000,-
1997	64	57.665.142.000,-

Sumber : PT. (Persero) ASURANSI JASA RAHARJA

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa jumlah karyawan yang bekerja pada PT. ASURANSI JASA RAHARJA dalam setiap tahunnya mengalami perubahan yang tidak tetap. Pada tahun 1993, jumlah karyawan yang bekerja adalah sebanyak 56 orang dan bertambah sebanyak delapan

orang pada tahun berikutnya. Penambahan karyawan ini dimaksudkan sebagai pengganti tenaga kerja yang dipindahkan ke daerah dimana perusahaan membuka kantor perwakilan baru. Pada tahun 1995 jumlah karyawan tidak berubah, tetapi pada tahun 1996 terjadi penurunan jumlah karyawan sebanyak tujuh orang sehingga jumlah karyawan menjadi 57 orang. Penurunan jumlah karyawan tersebut dikarenakan perusahaan mengadakan mutasi terhadap tujuh orang karyawan yang dipindahkan ke JASA RAHARJA PUTERA. Tahun 1997 perusahaan menerima tujuh orang karyawan baru sebagai tuntutan kegiatan perusahaan yang semakin meningkat sehingga jumlah karyawan pada tahun 1997 berjumlah 64 orang.

Adapun total produksi yang dapat diperoleh perusahaan dalam lima tahun terakhir selalu mengalami peningkatan, seperti yang ditunjukkan pada tabel I diatas. Persentase peningkatan yang tertinggi terjadi pada tahun 1994 yaitu dari total produksi Rp.20.081.763.000,- sampai pada Rp.27.325.746.000,- sebesar 36%. Hal ini disebabkan tingginya usaha perusahaan dalam mengumpulkan premi dari para penanggung. Dari tabel di atas dapat diketahui persentase peningkatan produksi selama lima tahun terakhir yaitu sebesar 30,25%.

Dengan asumsi bahwa hasil yang dapat dicapai oleh perusahaan dikarenakan adanya kerja sama dari semua karyawan tanpa memandang jenis pekerjaan yang dilakukan dalam setiap bagian operasional perusahaan, maka untuk

mengetahui tingkat produktivitas kerja setiap karyawan per tahun dapat dilakukan dengan membandingkan tingkat output (produksi) dengan tingkat input (jumlah karyawan) untuk setiap tahun dalam periode tahun 1993-1997 berdasarkan tabel 3, sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 * \text{ Tahun 1993} & : \frac{\text{Rp.20.081.763.000,-}}{56} = \text{Rp.358.602.911,-} \\
 * \text{ Tahun 1994} & : \frac{\text{Rp.27.325.746.000,-}}{64} = \text{Rp.426.964.781,-} \\
 * \text{ Tahun 1995} & : \frac{\text{Rp.34.394.202.000,-}}{64} = \text{Rp.537.409.406,-} \\
 * \text{ Tahun 1996} & : \frac{\text{Rp.46.112.400.000,-}}{57} = \text{Rp.808.989.474,-} \\
 * \text{ Tahun 1997} & : \frac{\text{Rp.57.665.142.000,-}}{64} = \text{Rp.901.017.844,-}
 \end{aligned}$$

Berdasarkan perhitungan di atas, dapat dilihat bahwa tingkat produktivitas kerja setiap karyawan selama lima tahun terakhir (dalam rupiah), mulai tahun 1993-1997 selalu mengalami peningkatan. Peningkatan tertinggi terjadi pada tahun 1996 yaitu sebesar Rp.271.579.594,- atau sebesar 50%. Tingginya tingkat produktivitas pada tahun 1996 tersebut dapat terjadi dikarenakan adanya peningkatan produksi perusahaan pada tahun berjalan dan adanya penurunan jumlah karyawan yang bekerja pada tahun tersebut.

Pada tahun 1994, persentase peningkatan produktivitas perusahaan adalah sebesar 30% dibandingkan tahun sebelumnya dan menurun pada tahun berikutnya menjadi 26%. Penurunan ini terjadi karena peningkatan produksi perusahaan pada tahun 1995 tidak sebesar peningkatan produksi pada tahun sebelumnya. Dari keterangan yang diperoleh, peningkatan total produksi yang rendah terjadi dikarenakan kurangnya kesadaran dari para penanggung untuk membayar premi pada tahun tersebut. Demikian pula halnya pada tahun 1997 dimana persentase peningkatan produktivitas hanya sebesar 11%.

Rendahnya peningkatan produktivitas pada tahun 1995 dan pada tahun 1997 tersebut lebih banyak disebabkan perusahaan mengalami kekurangan tenaga profesional dan tenaga operasional yang handal dikarenakan adanya mutasi jabatan untuk beberapa pejabat teras perusahaan dalam perusahaan. Selain itu keadaan perekonomian negara yang sedang mengalami goncangan dapat mempengaruhi tingkat penghasilan masyarakat yang kemudian akan menyebabkan rendahnya kesadaran masyarakat khususnya penanggung dalam membayarkan premi.

Secara keseluruhan, persentase peningkatan produktivitas perusahaan selama lima tahun terakhir sebesar 29,25%. Hal ini menunjukkan bahwa adanya peningkatan total produksi sebesar 30,25% seiring dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan yaitu sebesar 29,25%.

5.3. Analisis Pemberian Kompensasi Finansial Terhadap Tingkat Produktivitas Karyawan Pada PT. ASURANSI JASA RAHARJA

Kompensasi mempunyai arti yang sangat penting dan dominan pada sikap dan perilaku karyawan. Masalah kompensasi menjadi penting karena merupakan dorongan utama seseorang bekerja. Menetapkan tingkat balas jasa yang layak bagi karyawan merupakan masalah yang kompleks karena akan mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan yang tentunya akan mempengaruhi produktivitas kerja mereka.

Dengan demikian maka perusahaan harus dapat menetapkan tingkat kompensasi yang paling tepat, adil dan dapat memberikan kepuasan bagi karyawan sehingga mereka dapat lebih giat bekerja dan dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan secara lebih efektif dan efisien.

Karyawan yang bekerja pada PT. ASURANSI JASA RAHARJA mempunyai tingkat pendidikan yang berbeda yakni dari tingkat SD sampai dengan Perguruan Tinggi. Dalam kebijaksanaan pemberian kompensasi didasarkan pada tingkat pendidikan dan pengalaman kerja serta jabatan yang mereka duduki. Namun dari informasi yang diperoleh, perusahaan tidak merinci berapa besar kompensasi yang diberikan berdasarkan jenjang jabatan tersebut, tetapi perusahaan hanya memberikan total gaji karyawan yang terdiri dari gaji dasar pensiun, merit dan tunjangan.

Perkembangan pemberian kompensasi perusahaan, dalam hal ini adalah gaji yang diberikan secara tetap setiap bulan, selama periode tahun 1993 - 1997 dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel 4

PERKEMBANGAN JUMLAH DAN TOTAL GAJI KARYAWAN
PERIODE TAHUN 1993 s/d 1997

TAHUN	JML. PEG.	G.D.P	MERIT	TUNJANGAN UMUM	TOTAL
1993	56	Rp.188.644.000,-	Rp.201.814.000,-	Rp. 63.278.000,-	Rp.453.736.000,-
1994	64	216.360.000,-	262.750.000,-	78.554.000,-	557.664.000,-
1995	64	318.215.000,-	399.208.000,-	129.429.000,-	846.852.000,-
1996	57	240.776.000,-	399.414.000,-	136.686.000,-	776.876.000,-
1997	64	296.791.000,-	464.389.000,-	154.684.000,-	915.864.000,-

Sumber : PT. (Persero) ASURANSI JASA RAHARJA

Pada tabel di atas, diketahui bahwa total gaji yang di terima oleh karyawan setiap tahun mengalami peningkatan, kecuali pada tahun 1996. Pada tahun 1996 terjadi penurunan pembayaran gaji karyawan dikarenakan pada tahun tersebut perusahaan melakukan mutasi terhadap tujuh orang karyawannya, sehingga untuk pembayaran gaji mereka bukan lagi merupakan tanggung jawab PT. ASURANSI JASA RAHARJA.

Kenaikan tertinggi terjadi pada tahun 1995, yaitu sebesar 55%. Tingginya kenaikan pembayaran gaji pada tahun tersebut, sementara jumlah karyawan yang bekerja tidak mengalami perubahan, disebabkan karena meningkatnya tunjangan umum yang diberikan perusahaan kepada karyawannya yaitu sebesar 39,9%.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pemberi-
an gaji karyawan pada PT. ASURANSI JASA RAHARJA selama
periode lima tahun terakhir (1993-1997) mengalami pening-
katan rata-rata sebesar 20,2% pertahun.

Fase pembahasan ini akan digunakan data mengenai
tingkat produktivitas kerja karyawan setiap bulan sebagai
variabel Y dan data gaji karyawan sebagai variabel X.
Untuk melihat hubungan antara kompensasi finansial dengan
tingkat produktivitas digunakan metode korelasi.

Misalnya nilai variabel "X" adalah kompensasi (gaji
pokok) dan nilai variabel "Y" adalah tingkat produktivi-
tas, maka untuk mengetahui kuat tidaknya korelasi antara
kedua variabel tersebut diukur dengan satu nilai yang di-
sebut koefisien korelasi dengan simbol "r". Rumus ini
mendunyai nilai paling kecil sebesar -1 dan paling besar
adalah 1, dengan rumus sebagai berikut :

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

Catatan :

a. Bila $r = +1$ atau mendekati 1, maka korelasi antara
kedua variabel dikatakan kuat dan searah, artinya
setiap kenaikan/penurunan nilai X terjadi seiring
dengan kenaikan/penurunan nilai Y.

- b. Bila $r = -1$ atau mendekati -1 , maka korelasi antara kedua variabel dikatakan kuat dan negatif, artinya setiap kenaikan/penurunan nilai X terjadi seiring penurunan/kenaikan nilai Y .
- c. Bila $r = 0$ atau mendekati 0 , maka hubungan antara kedua variabel sangat lemah atau tidak terdapat hubungan sama sekali.

Untuk mempermudah penganalisaan, maka penulis mengambil gaji rata-rata karyawan perbulan untuk lima tahun terakhir (1993-1997) dan tingkat produktivitas rata-rata setiap karyawan per bulan untuk lima tahun terakhir (1993-1997). Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 5 dan tabel 6 sebagai berikut :

Tabel 5

RATA-RATA GAJI KARYAWAN SETIAP BULAN
PADA PT. ASURANSI JASA RAHARJA
PERIODE TAHUN 1993 s/d 1997

TAHUN	GAJI (Rp. / bulan)
1993	Rp. 675.202,-
1994	726.125,-
1995	1.102.672,-
1996	1.135.784,-
1997	1.192.531,-

Sumber : Data diolah

Adapun rata-rata tingkat produktivitas kerja karyawan untuk setiap bulannya dalam lima tahun terakhir (1993-1997) adalah sebagai berikut :

Tabel 6

RATA-RATA PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN
SETIAP BULAN PADA PT. ASURANSI JASA RAHARJA
PERIODE TAHUN 1993 s/d 1997

TAHUN	PRODUKTIVITAS (Rp. / orang)
1993	Rp.29.883.576,-
1994	35.580.398,-
1995	44.784.117,-
1996	67.415.789,-
1997	75.084.820,-

Sumber : Data diolah

Berdasarkan tabel 5 dan 6 di atas, selanjutnya akan dicari korelasi antara gaji rata-rata yang diterima oleh karyawan setiap bulannya dengan rata-rata tingkat produktivitas kerja karyawan setiap bulan, dan untuk menyederhanakan perhitungan dibuat tabel sebagai berikut :

Tabel 7

KORELASI GAJI KARYAWAN DENGAN TINGKAT PRODUKTIVITAS
PADA PT. ASURANSI JASA RAHARJA CABANG SULAWESI SELATAN
PERIODE TAHUN 1993 s/d 1997 (Dalam Ribuan Rupiah)

TAHUN	X	Y	XY	X ²	Y ²
1993	675,202	29.883,576	20.177.450,28	455.897,741	893.028.114,5
1994	726,125	35.580,398	25.835.816,50	527.257,516	1.265.964.722
1995	1.102,672	44.784,117	49.382.191,86	1.215.885,540	2.005.617.135
1996	1.135,784	67.415,789	76.569.774,49	1.290.005,295	4.544.888.606
1997	1.192,531	75.084,820	89.540.975,48	1.422.130,186	5.637.730.194

Sumber : Data diolah

Dari perhitungan pada tabel di atas, maka diperoleh hasil sebagai berikut :

$$\Sigma X = 4.832,314$$

$$\Sigma Y = 252.748,7$$

$$\Sigma XY = 261.506.208,6$$

$$\Sigma X^2 = 4.911.176,278$$

$$\Sigma Y^2 = 14.347.228.770$$

$$n = 5$$

Jadi dengan demikian koefesien korelasi (r) dapat dihitung sebagai berikut :

$$\begin{aligned} r &= \frac{n \Sigma XY - \Sigma X \Sigma Y}{\sqrt{n \Sigma X^2 - (\Sigma X)^2} \cdot \sqrt{n \Sigma Y^2 - (\Sigma Y)^2}} \\ &= \frac{5 (261.506.208,6) - (4.832,314)(252.748,7)}{\sqrt{5 (4.911.176,278) - (4.832,314)^2} \cdot \sqrt{5 (14.347.228.770) - (252.748,7)^2}} \\ &= \frac{1.307.531.043 - 1.221.361.081}{\sqrt{24.555.881,39 - 23.351.258,59} \cdot \sqrt{71.736.143.850 - 63.891.905.350}} \\ &= \frac{86.169.962}{\sqrt{1.204.622,8} \cdot \sqrt{7.854.238.500}} \\ &= \frac{86.169.962}{1.097,553 \cdot 88.624,142} \\ &= \frac{86.169.962}{97.269.692,92} \end{aligned}$$

$$r = 0,89$$

Berdasarkan dari analisa koefesien korelasi di atas, diperoleh nilai koefesien korelasi sebesar $r = 0,89$ (positif dan mendekati +1), menunjukkan bahwa hubungan antara jumlah kompensasi finansial yang diberikan perusahaan dengan tingkat produktivitas kerja karyawan ternyata positif dan searah. Hal ini berarti bahwa selama periode 1993-1997, kenaikan jumlah kompensasi yang diberikan perusahaan terjadi bersama-sama dengan kenaikan tingkat produktivitas kerja karyawan. Koefesien korelasinya yang hampir mendekati 1, yaitu sebesar 0,89 menggambarkan tingkat hubungan yang kuat antara kedua variabel tersebut.

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kompensasi finansial yang diberikan perusahaan (variabel X) terhadap tingkat produktivitas karyawan (variabel Y), maka digunakan "analisa regresi". Analisa regresi linier mempunyai persamaan sebagai berikut :

$$Y^{\wedge} = a + bX$$

di mana a dan b merupakan koefesien regresi yang dapat diperoleh dengan menggunakan rumus sebagai berikut :

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

$$a = \frac{\sum Y - b \sum X}{n}$$

Berdasarkan pada tabel 7 dan dengan menggunakan rumus di atas maka dapat diketahui nilai dari "a" dan "b" sebagai berikut :

$$\begin{aligned}
 b &= \frac{5 (261.506.208,6) - (4.832,314)(252.748,7)}{5 (4.911.176,278) - (4.832,314)^2} \\
 &= \frac{1.307.531.043 - 1.221.361.081}{24.555.881,39 - 23.351.258,59} \\
 &= \frac{86.169.962}{1.204.622,8}
 \end{aligned}$$

$$b = 71,533$$

dan untuk mencari nilai dari a dapat dilihat pada perhitungan di bawah ini

$$\begin{aligned}
 a &= \frac{252.748,7 - (71,533)(4.832,314)}{5} \\
 &= \frac{252.748,7 - 345.669,917}{5}
 \end{aligned}$$

$$a = - 18.584,243$$

Dengan demikian diperoleh persamaan regresi linier sebagai berikut :

$$\hat{Y} = - 18.584,243 + 71,533X$$

dimana \hat{Y} merupakan nilai taksir dari Y.

Nilai b sebesar 71,533 mempunyai arti bahwa setiap perubahan variabel X (kompensasi finansial/gaji) yang diberikan sebesar Rp. 1.000,- akan diimbangi dengan perubahan variabel Y (produktivitas) sebesar Rp. 71.533,-. Karena nilai b ternyata positif, yaitu $b = 71,533$, maka setiap penambahan maupun penurunan kompensasi finansial yang diberikan sebesar Rp. 1.000,- akan diimbangi dengan peningkatan atau penurunan produktivitas kerja karyawan sebesar Rp. 71.533,-.

Untuk melihat seberapa besar pengaruh/andil dari pemberian kompensasi finansial terhadap perubahan tingkat produktivitas kerja karyawan pada PT. Asuransi Jasa Raharja yaitu dengan mencari nilai koefisien determinan (KD), dimana nilai koefisien korelasi telah diketahui yaitu sebesar 0,89 ($r = 0,89$) sehingga perhitungan dari koefisien determinan adalah sebagai berikut :

$$\begin{aligned} KD &= r^2 \\ &= 0,89^2 \\ &= 0,8811 \\ &= 88,11\% \end{aligned}$$

Nilai KD sebesar 88,11% berarti bahwa pengaruh/andil dari pemberian kompensasi finansial terhadap naik turunnya tingkat produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 88,11% sedangkan sisanya (11,89%) merupakan faktor lain yang turut mempengaruhi perubahan tingkat produktivitas kerja karyawan.

Dari beberapa analisa di atas membuktikan bahwa adanya pengaruh yang nyata dan searah antara pemberian kompensasi finansial terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan, dimana bila kompensasi finansial dinaikkan maka produktivitas kerja karyawan juga meningkat. Hal ini menunjukkan hubungan yang saling mengisi dimana bila perusahaan menaikkan besarnya kompensasi finansial yang diberikan maka dapat memotivasi para karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka sehingga keuntungan perusahaan dapat meningkat. Dengan bertambahnya keuntungan yang diperoleh perusahaan maka kompensasi finansial yang diberikan dapat semakin meningkat pula.

BAB IV

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan data dan informasi yang diperoleh dan dengan mengacu pada beberapa analisis yang telah dilakukan dalam hubungannya dengan judul tulisan ini, maka dapat dikemukakan beberapa kesimpulan dan saran sebagai berikut :

1. Kompensasi merupakan salah satu fokus perhatian dari perusahaan, karena terdapat kecenderungan bahwa para karyawan akan merasa lebih termotivasi dalam bekerja untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan melalui produktivitas yang tinggi jika mendapatkan kompensasi yang adil, sesuai dengan apa yang dikerjakannya dan dapat memberikan kepuasan bagi karyawan.
2. Peningkatan produktivitas karyawan merupakan sasaran strategis dari perusahaan, karena peningkatan produktivitas faktor-faktor pendukung perusahaan lainnya (sumber daya lainnya) sangat tergantung pada kemampuan karyawan yang memanfaatkannya.
3. Dengan menggunakan analisis korelasi, diperoleh Koefisien korelasi sebesar 0,89, yang menunjukkan adanya tingkat hubungan yang kuat dan positif antara kedua variabel yang dianalisis (kenaikan kompensasi finansial seiring dengan peningkatan produktivitas kerja).

4. Persamaan regresi $\hat{Y} = - 18.584,243 + 71,533X$ yang diperoleh melalui analisa regresi, menggambarkan seberapa besar pengaruh kompensasi terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan. Dari persamaan regresi tersebut dapat dikatakan bahwa besarnya variabel kompensasi yang dapat mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 71,533, artinya dalam setiap kenaikan pemberian kompensasi finansial sebesar Rp.1.000,- akan mempengaruhi kenaikan produktivitas kerja karyawan sebesar Rp.71.533,-.
5. Dengan diperolehnya nilai dari koefisien determinan sebesar 0,8811 atau 88,11%, maka dapat diketahui bahwa andil dari kompensasi finansial terhadap tingkat produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 88,11% dan faktor lain yang turut mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 11,89%.
5. Produktivitas kerja karyawan dalam perusahaan meningkat sejalan dengan meningkatnya jumlah kompensasi yang diberikan, sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi kompensasi yang diberikan kepada karyawan, maka akan mendorong produktivitas kerja karyawan sehingga keuntungan perusahaan dapat meningkat. Bila keuntungan perusahaan meningkat maka kompensasi finansial yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawan juga dapat ditingkatkan.

6.2. Saran-Saran

1. Perusahaan hendaknya dapat meningkatkan dan mempertahankan kestabilan tingkat produktivitas karyawan dengan mengadakan pengawasan secara terus menerus dan secara teratur kepada setiap karyawan, misalnya dengan mengadakan tes tertulis dalam suatu periode waktu tertentu (tiga bulan sekali) untuk mengetahui tingkat kemampuan setiap karyawan agar bila terdapat produktivitas kerja karyawan yang menurun bisa dapat segera ditanggulangi.
2. Untuk tetap memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih giat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab, maka perusahaan dapat meningkatkan pemberian kompensasi finansial dan non finansial sesuai dengan keuntungan yang dapat diperoleh oleh perusahaan, serta hal-hal lain yang dapat mendorong para karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya misalnya dengan memberikan penghargaan bagi mereka yang berprestasi.
3. Untuk tetap eksis dalam situasi yang semakin kompetitif, terutama dalam menghadapi munculnya perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis, hendaknya pimpinan perusahaan dapat mengkombinasikan semua sumber daya yang dimiliki perusahaan pada tingkat yang lebih efesiensi agar supaya produksinya mampu bersaing dengan perusahaan lain.

6.2. Saran-Saran

1. Perusahaan hendaknya dapat meningkatkan dan mempertahankan kestabilan tingkat produktivitas karyawan dengan mengadakan pengawasan secara terus menerus dan secara teratur kepada setiap karyawan, misalnya dengan mengadakan tes tertulis dalam suatu periode waktu tertentu (tiga bulan sekali) untuk mengetahui tingkat kemampuan setiap karyawan agar bila terdapat produktivitas kerja karyawan yang menurun bisa dapat segera ditanggulangi.
2. Untuk tetap memberikan motivasi kepada karyawan agar lebih giat dalam menjalankan tugas dan tanggungjawab, maka perusahaan dapat meningkatkan pemberian kompensasi finansial dan non finansial sesuai dengan keuntungan yang dapat diperoleh oleh perusahaan, serta hal-hal lain yang dapat mendorong para karyawan dalam menjalankan tugas-tugasnya misalnya dengan memberikan penghargaan bagi mereka yang berprestasi.
3. Untuk tetap eksis dalam situasi yang semakin kompetitif, terutama dalam menghadapi munculnya perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis, hendaknya pimpinan perusahaan dapat mengkombinasikan semua sumber daya yang dimiliki perusahaan pada tingkat yang lebih efesiensi agar supaya produksinya mampu bersaing dengan perusahaan lain.

DAFTAR PUSTAKA

- Belows, Rogers, *Psychology of Personnel in Business and Industry*, Third Edition, New Jersey, : Prentice Hall Inc., Englewood Cliff, 1961.
- Dajan, Anto, *Pengantar Metode Statistik*, Jilid I Cet. XI, Jakarta : LP3ES, 1986.
- Dessler, Gary, *Personel Management*, Cetakan IV, Diterjemahkan Oleh Agus Dharma, Jakarta : Erlangga, 1995.
- Flipppo, Edwin, *Principles of Personal Management*, Fourth Edition, Tokyo : Mc. Graw Hill, Kogakusha Ltd., 1976.
- Handoko, Hani T., *Manajemen*, Edisi II, Yogyakarta : BPFE, Universitas Gajah Mada, 1984.
- Kast, Fremont E. and James E. Rosenzweig, *Organization and Management*, Diterjemahkan Oleh Hasmy Ali, Edisi IV, Jakarta : Bumi Aksara 1990.
- Kontz, Harold and Cyrill O'Donnell, *Principles of Management*, Second Edition, Tokyo : Kogakusha Company Ltd. 1959.
- M, Manullang, *Manajemen Personalialia*, Cetakan IV, Jakarta : Aksara Baru, 1974.
- Nitisemito, Alex S., *Manajemen Personalialia*, Cetakan III, Jakarta : Ghalia Indonesia, 1998.
- Putty, Joseph M., *Understanding Productivity*, Cetakan Pertama, Dialih bahasakan Oleh Dandan Riskomar, Jakarta : Binarupa Aksara, 1989.
- Siagian, Sondang P., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesatu Cetakan III, Jakarta : Bumi Aksara, 1994.
- Stoner, James A.F., *Management*, Eight Ed., London : Prentice Hall, 1978.
- Supranto, J., *Ekonometrik*, Buku satu, Jakarta : LPFE - UI, 1983
- Terry, George R., *Principles of Management*, Seventh Edition, Home Wood : Richard D. Irwin, 1977.