

28/8/99

ANALISIS KEBIJAKSANAAN PEMBERIAN BALAS JASA
DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENINGKATAN
PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA DI UJUNG PANDANG



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDDIN	
No. terbit	6 - 9 - 1999
No. dari	FAK. EKONOMI
Jumlahnya	1 (SATU) EKS
Tempat	HADIAH
No. Inventaris	99 06 26 161
No. Klas	

OLEH :
FRANGKY MARIO
92 01 163

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG
1999

ANALISIS KEBIJAKSANAAN PEMBERIAN BALAS JASA
DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENINGKATAN
PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN
CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA DI UJUNG PANDANG

S K R I P S I

DIAJUKAN UNTUK MEMENUHI SYARAT
GUNA MEMPEROLEH GELAR SARJANA EKONOMI
DI FAKULTAS EKONOMI UNIVERSITAS HASANUDDIN
UJUNG PANDANG TAHUN 1999

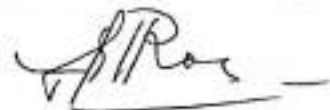
DISETUJUI OLEH :

PEMBIMBING I:



(DR. DJABIR HAMZAH, MA)

PEMBIMBING II:



(DRA. TIEN KARTINI, MS)



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur dipanjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa atas berkat anugrah-Nya yang telah dikaruniakan dan diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan sebagaimana adanya walaupun dalam bentuk yang sederhana.

Skripsi ini berjudul : "ANALISIS KEBIJAKSANAAN PEMBERIAN BALAS JASA DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENINGKATAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA UJUNG PANDANG", yang mana penelitian dan penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat yang harus dipenuhi guna memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

Dalam penulisan skripsi ini penulis memperlihatkan dan menjelaskan sejauhmana pengaruh pemberian balas jasa kepada karyawan terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan tersebut.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini tidaklah sempurna sebab mengingat bahwa dimuka bumi ini tidak ada satupun yang dapat dinilai atau mencapai kesempurnaan yang utuh. Maka bertolak dari pemikiran ini penulis mengharapkan kritik dan sarana yang positif dan bersifat membangun dari berbagai pihak dan pembaca sehingga makna dan tujuan dari penulisan skripsi ini akan dapat menjadi lebih baik dan berguna bagi kita semua.

Dalam melakukan penelitian dan penyusunan skripsi ini, penulis juga mendapat beberapa kendala yang cukup berarti tetapi dengan adanya berbagai bantuan dan dorongan baik yang bersifat moril maupun materiil sehingga penulis dapat menyelesaikan penelitian skripsi ini dengan baik.

Oleh karena itu dalam kesempatan ini penulis juga tidak lupa ingin mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak DR. H. Djabir Hamzah, MA, sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang dan sekaligus sebagai pembimbing I penulis yang telah meluangkan waktu, tenaga dan fikirannya untuk mengarahkan penulis dalam menyusun skripsi ini.
2. Bapak Drs. H. Anwar Guricci, DESS, Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.
3. Ibu Dra. Tien Kartini, MS, sebagai Sekretaris Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang dan sekaligus sebagai pembimbing II penulis yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikirannya dalam mendorong dan mengarahkan penulis selama masa penyusunan skripsi ini.
4. Seluruh staf Dosen Fakultas Ekonomi Unibersitas Hasanuddin Ujung Pandang yang telah membekali penulis dengan ilmu pengetahuan selama masa perkuliahan penulis

di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

5. Seluruh karyawan dan tata usaha Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang yang telah membantu dalam kegiatan perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.
6. Pimpinan dan seluruh staff serta karyawan CV. Teknik-Tunggal Utama Ujung di Ujung Pandang yang telah menerima dan membantu penulis selama mengadakan penelitian.
7. Seluruh anggota keluarga penulis, yaitu kedua orang tua, kakak-kakak dan adik-adik saya yang juga mendukung dan mendorong serta memberi doa restu dalam usaha penulisan skripsi ini.
8. Berbagai pihak yang ikut berperan dan membantu penulis dalam penyusunan skripsi ini dan yang tidak dapat disebutkan namanya satu persatu.

Dengan adanya hasil penulisan skripsi ini kiranya dapat memberi makna dan manfaat yang positif serta mencapai tujuan untuk membangun sehingga dapat berguna bagi para pembaca sesuai dengan apa yang diharapkan penulis.

Ujung Pandang, Agustus 1999

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah pokok	5
1.3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan	5
1.4. Hipotesis	6
1.5. Sistematika Pembahasan	7
BAB II. METODOLOGI	
2.1. Metodologi Penelitian	8
2.2. Daerah dan Waktu Penelitian	8
2.3. Metode Pengumpulan Data	9
2.4. Sumber dan Jenis Data	10
2.5. Metode Analisis	11
BAB III. LANDASAN TEORI	
3.1. Pengertian Personalia dan Fungsi- fungsi Manajemen	13
3.2. Pengertian Kompensasi	15
3.3. Tujuan Pemberian Kompensasi	18

	3.4. Pengertian Produktivitas kerja	21
	3.5. Pengaruh Sistim Pemberian Balas Jasa Terhadap Produktivitas kerja karyawan	28
	3.6. Upah Sebagai Bagian Dari Sistem Balas Jasa	33
BAB	IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	
	4.1. Sejarah Singkat Perusahaan	38
	4.2. Struktur Organisasi	38
	4.3. Kegiatan Usaha	43
	4.4. Keadaan Personalia	44
	4.5. Sistem Kompensasi	45
BAB	V. PEMBAHASAN	
	5.1. Analisis Sistim Pemberian Balas Jasa	46
	5.2. Analisis Hubungan dan Pengaruh antara balas Jasa dengan Produkti- vitas Kerja Karyawan	58
BAB	VI. KESIMPULAN DAN SARAN	
	6.1. Kesimpulan	67
	6.2. Saran-saran	68

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

			Halaman
I.	Tabel	1	3
II.	Tabel	2	4
III.	Tabel	3	47
IV.	Tabel	4	48
V.	Tabel	5	59
VI.	Tabel	6	61
VII.	Tabel	7	62
VIII.	Tabel	8	63

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



1. Latar Belakang

Dunia usaha saat ini semakin berkembang dengan pesat yang ditandai dengan munculnya berbagai jenis perusahaan, baik perusahaan kecil, menengah, maupun perusahaan besar. Karena situasi ekonomi yang tidak menentu, mengakibatkan banyak perusahaan menghadapi kendala untuk mengembangkan usahanya. Untuk menghadapi kendala tersebut, faktor manusia sangat penting dan menjadi penentu untuk menghadapi berbagai kendala yang dialami, karena manusia pada dasarnya memiliki pikiran dan ketrampilan untuk menghadapi berbagai kendala tersebut.

Salah satu kendala yang banyak dihadapi dalam suatu perusahaan adalah prestasi kerja karyawan yang masih rendah. Menurut penelitian awal penyebabnya adalah kebijaksanaan pemberian kompensasi yang rendah. Hal ini perlu mendapat perhatian dari pihak perusahaan karena karyawan cenderung mengambil tindakan yang bertentangan dengan tujuan serta kebijaksanaan perusahaan apabila di dalam melakukan aktivitasnya mereka merasa tidak diperhatikan, seperti kurang memperhatikan kualitas produk, tidak bekerja sesuai jam kerja yang ditentukan, dan lain-lain.

Untuk itu, pihak perusahaan selayaknya memberi hak

kedudukannya sebagai seorang tenaga kerja ditinjau dari segi ekonomi, hukum maupun sosial sehingga kebijaksanaan-kebijaksanaan yang diambil oleh perusahaan dapat memberikan arti dan bermanfaat bagi karyawan maupun perusahaan. Oleh karena itu harus diusahakan memberi kompensasi kepada karyawan agar tidak timbul permasalahan-permasalahan yang akan menyulitkan pengembangan perusahaan.

Di samping hal tersebut, sering pula dijumpai prestasi karyawan yang tidak sebanding dengan kecakapan yang dimilikinya disebabkan karena kondisi kerja yang kurang baik dan tidak menyenangkan. Faktor inipun akan dapat memberi pengaruh buruk terhadap prestasi kerja karyawan.

Pada perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama di Ujung Pandang, sering terjadi di mana sebagian besar karyawan khususnya karyawan harian menunjukkan semangat dan gairah kerja menurun yang terlihat dari produksi yang dapat dihasilkan selama lima tahun terakhir dimana peningkatan jumlah produksi yang terjadi kurang lebih hanya 3,5 % setahun yang relatif kurang jika dibanding dengan potensi modal dan sumberdaya perusahaan. Salah satu penyebabnya adalah kebijakan pemberian balas jasa yang ditempuh perusahaan terlihat belum layak, dalam arti pemerian balas tersebut belum memperhitungkan krisis yang terjadi saat ini dalam masyarakat. Hal semacam ini perlu mendapat perhatian dari

pimpinan untuk meninjau kembali penetapan besarnya jumlah balas jasa yang diberikan kepada karyawannya.

Agar karyawan dapat bertingkah laku sesuai dengan keinginan perusahaan, diperlukan integrasi antara kebutuhan karyawan dan permintaan organisasi dengan memperhatikan pemberian kompensasi.

Adapun klasifikasi gaji/upah karyawan pada CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, dapat dilihat pada tabel 1.

TABEL 1

KLASIKASI GAJI DAN UPAH PERUSAHAAN
CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA
UJUNG PANDANG

No	Keterangan	Standar Gaji	Ijazah
1	Direktur	Rp 650.000	Sarjana
2	Wakil Direktur	Rp 450.000	Sarjana
3	Manajer Pemasaran	Rp 300.000	Sarjana
4	Manajer Produksi	Rp 300.000	Sarjana
5	Karyawan	Rp 150.000	SLA
6	Harian Tetap	Rp 3.100	SLA
7	Harian Lepas	Rp 3.000	SLA/SLP

Sumber : CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, 1999

Sedangkan untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan, akan dikemukakan hasil produksi perusahaan selama 5 tahun terakhir.

TABEL 2

JUMLAH PRODUKSI PERUSAHAAN CV. TEKNIK
TUNGGAL UTAMA UJUNG PANDANG
1994 SD TAHUN 1998

NO	TAHUN	PRODUKSI (UNIT)
1	1994	48
2	1995	69
3	1996	80
4	1997	110
5	1998	135

Sumber CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, 1999

Tabel tersebut di atas memperlihatkan bahwa selain masih rendahnya gaji yang diterima, maka produktivitas kerja karyawan juga masih kurang terlihat dari peningkatan produksi yang kurang dibanding potensi dan sumberdayanya.

Atas dasar tersebut, akan dilihat sejauh mana pengaruh pemberian balas jasa (kompensasi) terhadap peningkatan prestasi Kerja karyawan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, dengan menetapkan judul : "ANALISIS KEBIJAKSANAAN PEMBERIAN BALAS JASA DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENINGKATAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA UJUNG PANDANG".

2. Masalah Pokok

Masalah pokok yang dihadapi sehubungan dengan kebijaksanaan pemberian balas jasa pada perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, adalah sebagai berikut :

- a. Bagaimana pengaruh pemberian balas jasa terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang.
- b. Faktor apakah yang dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan pada CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang?

3. Tujuan dan Kegunaan Penulisan

1. Tujuan

- a. Mengetahui sistem pemberian balas jasa yang dilakukan oleh perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang.
- b. Untuk mengetahui pengaruh pemberian balas jasa terhadap prestasi kerja karyawan pada CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang.
- c. Untuk mengetahui Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan pada CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang.

2. Kegunaan

- a. Diharapkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan memberikan manfaat bagi penulis di dalam menambah wawasan dan cara berpikir.
- b. Sebagai masukan bagi perusahaan yang bersangkutan untuk dijadikan salah satu bahan pertimbangan, khususnya dalam rangka menetapkan pemberian kompensasi

kepada karyawannya.

- c. Memenuhi salah satu syarat dalam penyelesaian studi, pada Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujung Pandang.

4. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan, maka dikemukakan hipotesis sebagai berikut :

- a. Diduga bahwa balas jasa finansial berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan.
- b. Diduga bahwa faktor besarnya balas jasa finansial dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan pada CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang.

5. Sistematika Pembahasan

Adapun sistematika pembahasan dapat dikemukakan sebagai berikut :

Bab Pertama, Pendahuluan, yang mengemukakan latar belakang, masalah pokok, tujuan dan kegunaan penulisan, serta hipotesis.

Bab Kedua, Metodologi, menguraikan metodologi penelitian, daerah dan waktu penelitian, metode pengumpulan data, sumber data, jenis data, dan sistematika pembahasan.

Bab ketiga, Landasan Teori yang mengemukakan beberapa pengertian menyangkut pengertian balas jasa, dan prestasi kerja.

Bab keempat, Gambaran Umum Perusahaan, yang menguraikan sejarah ringkas, dan sistem pemberian balas jasa.

Bab kelima, Pembahasan menyangkut pengaruh pemberian balas jasa terhadap prestasi kerja pegawai.

Bab keenam, Penutup yang mengemukakan kesimpulan dan saran.

BAB II

M E T O D O L O G I

2.1. Metodologi Penelitian

Penelitian yang akan dilakukan adalah study kasus yakni untuk melihat secara langsung pengaruh pemberian balas jasa terhadap peningkatan prestasi kerja karyawan pada CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang.

2.2. Daerah dan Waktu Penelitian

Daerah yang dipilih sebagai objek penelitian dalam rangka mengumpulkan data dan informasi untuk penyusunan skripsi ini ialah Kotamadya Ujung Pandang, dalam hal ini adalah perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang. Dipilihnya Kotamadya Ujung Pandang, khususnya perusahaan CV. Teknik Tunggal Ujung Pandang adalah karena dianggap perusahaan ini memiliki potensi besar untuk dikembangkan pada masa-masa yang akan datang namun belum melaksanakan upaya-upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawannya.

Agar penelitian yang diadakan dapat berhasil dengan baik dan dapat mengumpulkan data yang akurat dan obyektif direncanakan penelitian diadakan ± 2 (dua) bulan, yakni dari awal bulan Juni sampai dengan awal bulan Agustus 1999.

2.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian:

a. Penelitian Lapangan

Metode penelitian lapangan dilakukan dengan jalan mengunjungi langsung obyek penelitian untuk melihat dari dekat aktivitas pemberian balas jasa dan prestasi kerja karyawan. Dalam penelitian lapangan, digunakan teknik penelitian sebagai berikut :

1). Wawancara (interview)

Wawancara atau interview dilakukan dengan jalan mengadakan tanya jawab langsung kepada pimpinan dan karyawan perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang dan instansi terkait sehubungan dengan upaya-upaya yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan melalui pemberian balas jasa.

2) Observasi

Observasi dilakukan dengan mengadakan pengamatan secara seksama terhadap kegiatan dan upaya yang dilakukan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan pada perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang.

3) Pengumpulan dokumentasi

Untuk mendukung pelaksanaan penelitian juga dilaku-

kan penelitian melalui pengumpulan dokumen-dokumen yang telah tersedia pada perusahaan.

b. Penelitian Pustaka

Dilakukan dengan jalan mempelajari literatur dan bahan lain yang berhubungan erat dengan pembahasan menyangkut pemberian balas jasa dan prestasi kerja karyawan.

2.4. Sumber Data dan Jenis Data

2.4.1. Sumber Data

Data yang berusaha dikumpulkan dari obyek penelitian adalah bersumber dari :

a. Data Primer

Data primer adalah data yang langsung diperoleh lewat penelitian lapangan tanpa memerlukan pengolahan lebih lanjut.

b. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh lewat penelitian pustaka dan data-data yang diperoleh dari luar obyek penelitian serta instansi terkait.

2.4.2. Jenis Data

Berdasarkan sumber data di atas, maka jenis data yang dikumpulkan adalah :

a. Data primer, berupa :

- Sejarah perusahaan
- Jumlah karyawan



- Jumlah jam kerja
- Besarnya kompensasi
- Cara-cara pembayaran

b. Data sekunder

- a. Data laporan-laporan tertulis menyangkut perusahaan dari kantor statistik
- b. Keadaan perusahaan dan dokumen lainnya dari Departemen perindustrian.
- c. Dan data kepustakaan.

2.5. Metode Analisis

Metode analisis yang digunakan untuk menyusun hasil penelitian ini adalah analisa deskriptif yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif.

1. Metode kualitatif dengan jalan menganalisa sistem pemberian balas jasa dan peranannya untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
2. Metode Regresi Linear Berganda untuk mengetahui pengaruh produktivitas kerja dengan besarnya balas jasa yang diformulasikan sebagai berikut :

$$Y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_n x_n$$

Di mana :

Y = Pengaruh

x1 = Produksi

x2 = gaji

3. Sedangkan untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan digunakan rumus :

$$P = \frac{O}{I} \quad 2)$$

Di mana :

P = produktivitas

O = Jumlah Jam kerja I = Input (jml. Tenaga Kerja).

1) J. Supranto, Ekonometrika, Ghalia Indonesia, Jakarta, 1994

2) I b i d

BAB III

LANDASAN TEORI

3.1. Pengertian Personalia dan Fungsi-fungsi Manajemen

Dalam setiap organisasi usaha, peran personalia tidak dapat dipisahkan dari aktivitas yang dilaksanakan. Personalia pada dasarnya adalah suatu bagian dari organisasi yang tugas pokoknya meliputi pengadaan karyawan, pengaturan gaji, dan penempatan karyawan pada tempat yang telah ditentukan. Menurut Alex. S. Nitisemito, "personalia adalah unit kerja dalam organisasi yang mengatur semua kepentingan perusahaan menyangkut karyawannya, dalam hal ini pengadaan, penempatan, dan pengaturan kompensasi atau gaji serta lain-lainnya".

Dalam aktivitas tersebut, peran manajemen sangat penting diperhatikan karena hanya dengan menerapkan manajemen yang baik maka fungsi personalia dalam organisasi dapat dilaksanakan dengan baik.

Prayudi Atmosudirdjo (1986 : 158) mengemukakan pengertian manajemen sebagai berikut : Manajemen adalah pengendalian dan pemanfaatan dari pada semua faktor dan sumberdaya yang menurut suatu perencanaan (planning) diperlukan untuk mencapai atau menyelesaikan suatu prapta (objektive) atau tujuan kerja tertentu.

Berdasarkan pendapat tentang manajemen di atas, terlihat bahwa manajemen dapat ditinjau dari beberapa

segi yaitu manajemen sebagai suatu sistem, sebagai suatu proses, sebagai suatu fungsi, sebagai suatu ilmu pengetahuan, sebagai kumpulan orang, sebagai kegiatan terpisah, dan sebagai suatu profesi.

Dijelaskan oleh Sowarno Handyaningrat, bahwa manajemen sebagai suatu sistem adalah karena merupakan suatu kerangka kerja yang terdiri dari berbagai bagian atau komponen yang secara keseluruhan saling berkaitan. Komponen atau bagian tersebut diorganisasikan sedemikian rupa dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan manajemen sebagai suatu proses adalah karena merupakan serangkaian tahapan kegiatan yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Tahapan kegiatan tersebut dilaksanakan dengan memanfaatkan semaksimal mungkin sumber-sumber yang ada.

Manajemen sebagai suatu fungsi, karena manajemen mempunyai kegiatan-kegiatan tertentu yang dapat dilakukan sendiri-sendiri tanpa menunggu selesainya kegiatan yang lain, sekalipun kegiatan yang satu sama lainnya saling berkaitan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi.

Dikatakan manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena manajemen sendiri adalah suatu ilmu yang bersifat inter disiplinier dengan menggunakan bantuan ilmu-ilmu sosial.

Selain daripada itu, manajemen juga adalah sebagai

suatu kumpulan orang, di mana manajemen disini dipakai dalam arti kolektif untuk menunjukkan jabatan kepemimpinan di dalam organisasi, misalnya kelompok pimpinan atas, kelompok pimpinan tengah dan kelompok pimpinan bawah.

Sebagai kegiatan yang terpisah, maka manajemen mempunyai kegiatan tersendiri, yaitu terpisah dari kegiatan teknis lainnya. Sebagai suatu profesi, manajemen mempunyai bidang pekerjaan atau bidang keahlian yang tertentu, seperti halnya bidang-bidang lainnya, misalnya profesi di bidang profesi di bidang kedokteran, profesi di bidang hukum, profesi di bidang perpajakan dan sebagainya.

3.2. Pengertian Kompensasi

Masalah kepegawaian adalah merupakan masalah yang tidak pernah selesai dan senantiasa menjadi peristiwa yang aktual. Hal ini disebabkan karena masalah kepegawaian pada hakikatnya adalah masalah manusia dan kemanusiaan.

Manusia dengan kemanusiaannya adalah sebagai totalitas yang merupakan makhluk yang sangat kompleks, makin dipelajari makin terlihat kekompleksannya. Masalah yang timbul dalam organisasi sebagian besar disebabkan oleh manusia yang dilatar belakangi oleh berbagai kebutuhan hidup yang hendak dipenuhinya. Hal ini dikemukakan oleh A.S. Moenir (174 hal: 152) bahwa : "Apabila seorang telah melalui proses penerimaan sebagai karyawan dan telah

diangkat oleh yang berwenang sebagai karyawan, maka waktu itu ber-kewajiban menjalankan organisasi serta berhak menerima kompensasi atas kewajiban yang telah ditetapkan".

Adapun yang dimaksud dengan kompensasi, dikemukakan Alex S. Nitisemito (1989 hal: 149), sebagai berikut : "Kompensasi adalah merupakan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para karyawan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap".

Dengan demikian kompensasi tidak saja berbentuk upah, meskipun upah memang merupakan bagian dari kompensasi yang paling besar karena kompensasi dapat juga berupa tunjangan-tunjangan innatura, fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, jaminan sosial, fasilitas kesehatan, dan lain-lain yang dapat dinilai dengan uang dan cenderung diberikan secara tetap.

Kompensasi secara umum tidak lain suatu cara pengada-an dan pemberian balas jasa yang layak pada karyawan guna mencapai tujuan perusahaan. Dalam pemberian kompensasi selain diperhatikan tingkat jabatan juga perlu diperhatikan sejauh mana karyawan melaksanakan tugasnya dengan baik. Dalam tingkat jabatan, untuk menentukan upah yang layak harus didasarkan pada evaluasi jabatan sehingga seorang manager dapat menentukan upah/gaji karyawannya de-

ngan tepat.

Pemberian upah atas dasar prestasi kerja di mana upah yang diterima karyawan berbeda jumlahnya disebut sebagai insentif. Jadi dua orang karyawan yang mempunyai jabatan setingkat tapi menerima upah yang berbeda, adalah disebabkan karena prestasi kerja yang berbeda. Karena Prestasi kerja yang berbeda ini maka karyawan mendapat tambahan upah yang disebut insentif.

Pendapat Yoder tersebut dimaksudkan adalah bahwa memberikan insentif pada dasarnya merupakan hadiah dari perusahaan kepada karyawannya yang dianggap berprestasi dan dimaksudkan pula untuk mempertahankan karyawan tersebut agar tetap bekerja pada perusahaan.

Pengertian kompensasi, dikemukakan pula oleh Moekijat (1981 hal: 180) sebagai berikut : "Kompensasi adalah proses pengupahan yang adil terhadap karyawan dan membayar jasa-jasanya berdasarkan jam-jaman".

Sedangkan Heidjarachman, dkk, (1989 hal: 3) mengemukakan pengertiannya sebagai berikut : "Kompensasi sebagai pemberian balas jasa yang adil dan layak kepada pekerja yang menyumbangkan jasa-jasanya".

Dari beberapa pendapat di atas, maka kompensasi hendaknya diperhitungkan antara pengorbanan dipihak perusahaan dan penghasilan di pihak pekerja sehingga kepentingan keduanya dapat tercapai, sebab bagaimanapun juga tidak

terpenuhinya kebutuhan Karyawan akan dapat mengganggu konsentrasi kerja mereka dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

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

3.3. Tujuan dan Pemberian Kompensasi

Ada beberapa tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan, yaitu :

a. Kompensasi dapat meningkatkan Semangat dan Kegairahan Kerja

Menurut Heidjarachman (1989 hal: 170), ada beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan semangat kerja melalui kompensasi yaitu :

1. Gaji yang cukup
2. Memperhatikan kebutuhan rohani
3. Sekali-kali perlu menciptakan suasana santai
4. Harga diri perlu mendapat perhatian
5. Tempatkan karyawan pada posisi yang tepat
6. Berikan kesempatan kepada mereka untuk maju
7. Perasaan aman menghadapi masa depan perlu di perhatikan.
8. Usahakan karyawan mempunyai loyalitas.

9. Sekali-kali karyawan perlu diajak berunding
10. Pemberian insentif yang terarah
11. Fasilitas yang menyenangkan".

Memperhatikan hal-hal tersebut, ada dua point yang berhubungan dengan motivasi, yakni :

1. Upah yang cukup

Perusahaan harus dapat memberikan upah yang cukup kepada karyawannya yaitu jumlah yang mampu dibayarkan oleh perusahaan. Makin besar perusahaan mampu membayar maka semakin besar kebutuhan yang dapat dipenuhi sehingga memberikan ketenangan dan ketentraman jiwa karyawan dan keluarganya yang langsung atau tidak langsung dapat memberikan semangat dan kegairahan kerja.

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

2. Insentif yang terarah

Dalam menetapkan kebijaksanaan insentif, perusahaan perlu berhati-hati sebab akan dapat berakibat perusahaan menderita rugi. Sebagai contoh perusahaan akan memberikan insentif pada setiap karyawan yang mampu menyelesaikan jatah pekerjaan secara berlebihan. Tapi dengan adanya insentif ternyata karyawan kurang hati-hati dalam menyelesaikan pekerjaan karena banyak mengejar target yang sebanyak-banyaknya sehingga banyak pekerjaan yang dihasilkan kurang bermutu. Karena itu setiap kebijaksanaan pemberian insentif harus disertai pengendalian yang terarah dan tepat, agar tidak terjadi penyimpangan dari kebijaksanaan yang ditetapkan perusahaan.

3. Kompensasi dapat meningkatkan produktivitas kerja

Untuk meningkatkan produktivitas kerja melalui pemberian kompensasi, biasanya didahului oleh persetujuan/perjanjian produktivitas, seperti dikemukakan oleh Barber (1977 hal: 63) : "Persetujuan produktivitas adalah kesepakatan sesudah perundingan, di mana karyawan menyetujui membuat perubahan dalam praktek kerja yang akan mengarah kepada karyawan yang lebih ekonomis dan efisien sebagai imbalannya mereka menerima ke-baikannya kondisi kerja yang baik terutama mengenai besarnya gaji yang diterima".

Perjanjian produktivitas akan memberikan sumbangan langsung terhadap peningkatan efisiensi kerja yang dihargai dengan pemberian kompensasi yang dapat menjamin terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Perubahan harus mengambil kebijaksanaan yang tepat agar karyawan dapat merubah sikap mental untuk bekerja secara ringan dan tidak mau bersusah payah. Hal ini perlu disadari karena seperti yang dikemukakan oleh Strauss dan Sayles (hal: 26) adalah sebagai berikut : "Menganggap diri mereka sebagai orang yang pekerja keras dan ingin mencapai sesuatu, yang harus menghasilkan sesuatu agar mereka mendapat rangsangan terus menerus dan kepuasan dalam waktu dekat mereka merasakan keharusan yang selalu menganggap ke atas dan mengumpulkan imbalan dari peningkatan kerjanya".

Dengan Menerima penghargaan dan imbalan jasa atas prestasi kerja seseorang, dapat memberikan dorongan untuk meningkatkan produktivitas kerja yang berdaya guna.

3.4. Pengertian Produktivitas Kerja

Definisi atau konsep produktivitas sangat beraneka ragam. Terdapatnya ketidak seragaman pengertian produktivitas tersebut disebabkan karena adanya latar belakang dan

relevansi yang berbeda dari setiap ahli yang mengemukakan dan ingin mengungkap pengertian yang sebenar-benarnya dari produktivitas tersebut. Dengan kata lain timbulnya keanekaragaman pengertian produktivitas sangat tergantung pada konteks apa produktivitas tersebut dinyatakan.

Di dalam kamus Istilah Manajemen (1991 : 83), dikemukakan bahwa "Produktivitas adalah pencapaian sasaran menurut perhitungan terbaik mengenai suasana dagang dan kemungkinan dari pada laba".

Jika mengacu pada pengertian produktivitas tersebut di atas, maka produktivitas senantiasa diukur dengan keadaan /suasana dagang yang dapat menghasilkan laba (profit). Dengan kata lain, bahwa salah satu kriteria yang dapat dipakai untuk mengukur produktivitas adalah faktor laba.

Pengertian lain mengenai produktivitas dikemukakan oleh Parieta Westra dan kawan-kawan (1991 : 108) sebagai berikut : "Produktivitas ialah suatu keadaan yang mengandung pengertian mengenai terjadinya sesuatu efek atau akibat yang dikehendakinya".

Kedua pengertian produktivitas yang telah dikemukakan di atas, nampak berbeda satu sama lain, namun jika diperhatikan secara lebih seksama keduanya mengandung tujuan dan sasaran sama yang ingin dicapai.

Lebih jelas pengertian produktivitas dikemukakan oleh Parieta Westra (1991 : 109) sebagai berikut : Keadaan atau berhasil suatu kerja yang dilakukan oleh manusia memberikan guna yang diharapkan. Dalam psikologi industri untuk menilai apakah tercapainya produktivitas, pada umumnya dipakai empat pertimbangan, yaitu :

1. Pertimbangan ekonomi, misalnya jumlah atau mutu hasil.
2. Pertimbangan psikologis, misalnya : akibat kerja terhadap kesehatan karyawan atau banyaknya kecelakaan jasmani.
3. Pertimbangan psikologi, misalnya : Pengaruh kerja terhadap rasa letih, kesenadaan atau kekuasaan karyawan terhadap kerja itu.
4. Pertimbangan sosial, misalnya : Kedudukan masyarakat atau kebahagiaan dan penyesuaian diri dalam kehidupan keluarga.

Pengertian produktivitas tersebut nampak lebih meluas dan memiliki ukuran kriteria yang beragam pula dalam memandang produktivitas, yaitu dapat dilihat dari sudut ekonomi, psikologis, dan sosial.

Selanjutnya pengertian produktivitas dikemukakan oleh Richard M. Steers (1995 : 1) mengemukakan sebagai berikut : Sulit sekali memperinci apa yang dimaksud dengan konsep produktivitas itu sendiri. Bagi seorang ahli ekono-

mi atau analisis keuangan, produktivitas organisasi semakna dengan keuntungan atau laba investasi. Bagi seorang manajer produksi produktivitas seringkali berarti kuantitas atau kualitas keluaran (out-put) barang atau jasa. Bagi seorang ilmuwan bidang riset, produktivitas dijabarkan dengan jumlah paten, penemuan atau produk baru suatu organisasi. Dan bagi sejumlah sarjana ilmu sosial produktivitas sering ditinjau dari sudut kualitas kehidupan pekerja.

Pengertian produktivitas tersebut lebih memperjelas adanya perbedaan-perbedaan di dalam mengemukakan konsep produktivitas, yang disebabkan karena masing-masing ahli mengemukakan sesuai sudut pandang dan kerangka acuan yang dipandang dapat menyinggung produktivitas lebih tepat.

Selanjutnya the Liang Gie (1986 : 36) mengemukakan pengertian produktivitas sebagai berikut : Efektifitas mengandung arti terjadinya suatu efek atau akibat yang dikehendaki. Jadi perbuatan seseorang yang efektif ialah perbuatan yang menimbulkan akibat sebagai mana yang dikehendaki orang itu.

Dengan demikian secara umum, produktivitas adalah suatu hasil atau akibat yang diinginkan oleh yang bersangkutan yang sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Berdasarkan kedua pendapat tersebut, disimpulkan bahwa efektifitas kerja adalah penyelesaian pekerjaan ber-



dasarkan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan dan sesuai dengan rencana-rencana kerja. Kesesuaian rencana dengan tujuan tersebut dapat diketahui dengan memanfaatkan pengukuran-pengukuran tertentu sehingga mampu memberi gambaran kemajuan dari pekerjaan yang dilakukan.

Hal ini dipertegas oleh Soerwono Handyaningrat (1989 : 16) bahwa "produktivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Mengacu pada beberapa pengertian produktivitas yang telah dikemukakan, terlihat bahwa di dalam memanfaatkan ukuran-ukuran tertentu untuk mengetahui seberapa besar produktivitas kerja seorang karyawan, hasil akhir dari pekerjaan yang dilaksanakan merupakan faktor utama yang menjadi pertimbangan. Dengan kata lain, apabila hasil akhir pekerjaan yang dilaksanakan obyektif dan sesuai rencana maka produktivitas kerja yang diinginkan tercapai.

Hal ini diperjelas Oleh Chester I. Bernard (1987 : 45) dengan mengemukakan bahwa : Produktivitas keseluruhan adalah sejauhmana organisasi melaksanakan tugas pokoknya atau mencapai sasarnya. Penilaian umum dengan sebanyak mungkin kriteria tunggal dan menghasilkan penilaian yang umum mengenai produktivitas organisasi.

Dengan demikian, sangat jelas bahwa ukuran produktivitas senantiasa dikaitkan dengan pencapaian tujuan dari

organisasi, karena tujuan organisasi adalah merupakan segi yang paling penting dari aktivitas organisasi sehingga apapun yang dilaksanakan senantiasa berapliasi kearah pencapaian tujuan.

Dengan demikian, pengertian produktivitas kerja adalah : bukan suatu ukuran kuantitatif seperti efisiensi, tetapi lebih merupakan suatu ukuran kualitatif. Produktivitas adalah suatu tingkat prestasi organisasi dalam mencapai tujuan, artinya sejauhmana tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

Untuk mengukur produktivitas kerja dalam organisasi ada 5 (lima) kriteria yang dapat dijadikan patokan, seperti dikemukakan oleh Richard M. Steers (1983 : 192) sebagai berikut :

1. Kemampuan menyesuaikan diri-keluwesan
2. Produktivitas kerja
3. Kepuasan kerja
4. Kemampuan berlaba
5. Pencarian sumberdaya.

Pendapat-pendapat diatas memberi gambaran bahwa ukuran-ukuran produktivitas adalah mencakup semua bidang kegiatan dan kemampuan individu di dalam sebuah organisasi, dalam proses pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian perlu adanya penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan karyawan sehingga mereka lebih terkontrol dan

dapat memacu semangat dalam bekerja, dan pada akhirnya diperoleh suatu tingkat produktivitas dan produktivitas yang maksimal dalam hal peningkatan mutu maupun jumlah, serta tercapainya tujuan-tujuan lain yang telah ditetapkan.

Lebih jelas mengenai ukuran produktivitas kerja, dikemukakan oleh Richard M. Steers (1983 : 45) sebagai berikut :

1. Keseluruhan prestasi :

Adalah sejauhmana organisasi melaksanakan seluruh tugas pokoknya atau mencapai semua sasaraannya.

2. Produktivitas kerja :

Kuantitas atau volume dari produk atau jasa pokok yang dihasilkan organisasi.

3. Kepuasan kerja karyawan :

Tingkat kesenangan yang dirasakan seseorang atau peranan atau pekerjaannya dalam organisasi.

4. Laba atau penghasilan :

Penghasilan atas penanamam modal yang dipakai untuk menjalankan organisasi dilihat dari sudut pandang sipemilik.

5. Perputaran atau keluar masuknya pekerja :

Frekuensi atau jumlah pekerja dan keluarnya atas permintaan sendiri.

Dengan demikian, ukuran-ukuran yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah mencakup semua bidang kegiatan serta kemampuan individu di dalam suatu organisasi.

Untuk menghasilkan produktivitas kerja dalam suatu organisasi, diperlukan adanya penilaian terhadap pekerjaan yang dilakukan secara berkala terhadap para karyawan yang melaksanakan suatu pekerjaan agar apa yang dikerjakan pegawai tersebut sesuai dengan apa yang telah direncanakan.

3.5. Pengaruh Sistem Pemberian Kompensasi (balas Jasa) Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan

Kompensasi atau balas jasa merupakan salah satu faktor yang sangat penting baik untuk pekerja maupun perusahaan, karena bagi perusahaan adalah merupakan unsur pembiayaan dan bagi pekerja merupakan penghidupan ekonomi sekaligus penentu status dalam masyarakat (sosial).

Dalam hal ini manajer personalia dituntut secara terus menerus bekerjasama dengan manajer seniornya untuk dapat menciptakan suatu sistem dan tingkat kompensasi yang menguntungkan kedua belah pihak baik terhadap perusahaan maupun karyawan dan harus mencerminkan unsur struktur organisasi serta diperhatikan perkembangan lingkungan kerja setempat dan tingkat penghasilan lokal maupun secara nasional.

Dalam pemberian kompensasi, perlu diperhatikan adalah

harus adil, atau pembayarannya tidak berat sebelah dalam arti bahwa gaji yang diterima seorang pekerja adalah hasil dalam hubungannya dengan orang-orang lain dalam perusahaan.

Pembayaran upah seorang pekerja pada suatu bagian tertentu akan sama dengan pembayaran seorang pekerja di bagian lain yang melakukan pekerjaan sama. Juga pembayaran dilakukan dengan mempertimbangkan pembayaran yang seimbang baik dalam perusahaan maupun bagi pekerja.

Perusahaan yang baik senantiasa mempertimbangkan pembayaran yang seimbang antara kepentingan perusahaan dengan karyawan sehingga penentuan balas jasa yang tepat dan wajar terhadap seorang pekerja pada suatu bagian tertentu akan sama dengan pembayaran seorang pekerja dari bagian lain yang melakukan pekerjaan sama. Juga pembayaran dimaksudkan sebagai pembayaran cukup seimbang baik dalam perusahaan maupun bagi pekerja.

Setiap perusahaan hendaknya mempunyai satu pedoman bagaimana menentukan balas jasa yang tepat dan wajar terhadap seorang sesuai dengan pekerjaannya. Tepatnya bukan hanya terbatas dalam jumlahnya tetapi masih banyak faktor-faktor yang lain perlu diperhatikan, seperti dikemukakan oleh Alex S. Nitisemito (1978 hal: 150), sebagai berikut :

- "a. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal.

- b. Kompensasi harus dapat mengikat
- c. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
- d. Kompensasi harus adil
- e. Kompensasi tidak boleh bersifat statis
- f. Kompensasi yang diberikan harus diperhatikan".

Faktor-faktor tersebut di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal

Salah satu tujuan orang bekerja adalah untuk memperoleh kompesasi sehingga dapat memenuhi kebutuhan secara minimal, seperti untuk makan, pakaian, dan perumahan. Oleh karena itu setiap perusahaan dalam menetapkan kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa sehingga kompensasi yang terendah dapat memenuhi kebutuhan minimal. Untuk itu kompensasi ditetapkan harus dengan ketentuan yang sudah ada, misalnya ketentuan yang telah digariskan oleh pemerintah tentang upah terendah, kompensasi minimal berlaku dalam masyarakat.

2. Kompensasi harus mengikat

Besarnya kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus dapat mengikat, karena apabila tidak mengikat, akan terjadi turnoer pada perusahaan. Untuk itu perlu diperhatikan menyangkut pemberian kompensasi yang mampu

mengikat karyawan, khususnya karyawan yang memiliki peranan penting.

Untuk menentukan kompensasi yang mengikat, maka sebaiknya dilihat besarnya besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan lain, dan bila tingkat keuangan perusahaan memungkinkan sebaiknya tingkat kompensasi perusahaan sejenis dipakai sebagai standar.

3. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja

Kompensasi yang telah dapat mengikat, belum tentu dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja karyawan. Hal ini disebabkan upah yang diberikan pada tingkat tersebut sebenarnya masih kurang untuk menunjang hidup secara layak, sehingga menyebabkan karyawan mencari tambahan penghasilan untuk menutupi kekurangannya yang menyebabkan akan berpengaruh terhadap disiplin dan moral kerja sehingga semangat dan kegairahan kerja menurun.

Dalam keadaan demikian hendaknya jumlah kompensasi yang diberikan dapat dinaikkan sehingga dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan.

4. Kompensasi tidak boleh bersifat statis

Kompensasi yang diberikan pada umumnya berupa uang dan tunjangan. Upah dapat mempunyai nilai riil yang turun naik karena terjadinya devaluasi sehingga perusa-

haan selalu mengikuti naiknya nilai rupiah yang mencoba menyelesaikan bila kenyataan memungkinkan. Apabila hal ini terjadi, perusahaan dapat menaikkan upah jika dianggap lebih baik, artinya jumlah tambahan yang diberikan itu jauh lebih kecil dibandingkan dengan keuntungan yang diperoleh akibat kenaikan upah.

5. Kompensasi Harus adil

Kompensasi yang tepat bukan semata-mata karena jumlah tetapi harus mengandung unsur keadilan, artinya harus sesuai dengan hak. Untuk dapat menetapkan upah yang adil, perusahaan harus mengkategorikan tugas-tugas dalam beberapa bagian yang menurut penilaian perlu diberikan kompensasi yang sama berdasarkan perimbangan.

6. Kompensasi yang diberikan harus diperhatikan

Kompensasi yang diberikan tidak mesti berwujud uang tetapi dapat berupa fasilitas-fasilitas lain, namun demikian semuanya harus dinilai dengan uang dan diterimanya relatif secara tepat.

Dengan demikian setiap perusahaan harus dapat memutuskan apakah kompensasi seutuhnya diwujudkan dalam bentuk uang atau tidak. Bila tidak maka perusahaan harus mampu menetapkan cara kompensasi untuk diberikan sebaik-baiknya.

3.6. Upah Sebagai Bagian Dari Sistem Kompensasi

Telah dikemukakan di atas sistem kompensasi ada dua jenis, yaitu dalam bentuk uang dan dalam bentuk innatural yang dapat dinilai dengan uang. Selanjutnya menurut Alex S. Nitisemito (1978 hal : 139) adalah sebagai berikut : "Kompensasi tidak sama dengan upah, meskipun upah adalah bagian dari kompensasi, dan mungkin upah tersebut merupakan bagian kompensasi yang terbesar".

Karena itu perlu diketahui tentang pengertian upah, seperti dikemukakan Hadipoerwono (1988 hal: 176) sebagai berikut : "Upah adalah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa atau syarat-syarat tertentu. Jika upah itu diperhitungkan memenuhi masa seminggu dinamakan upah mingguan dan jika dihitung meliputi masa sehari dinamakan upah harian.

Jika untuk menghitung besarnya upah dipergunakan kesatuan diambil dari hasil rata-rata setiap jam atau meliputi waktu tertentu, maka upah itu dinamakan upah waktu. Memperhitungkan jumlah potongan atau tiga dikalikan kesatuan pengganti prestasi untuk-tiap-tiap potongan".

Dengan demikian, upah dapat digolongkan ke dalam tiga jenis, yaitu :

1. Upah menurut waktu

Sistem upah yang didasarkan menurut curahan waktu yang diberikan oleh karyawan oleh Komaruddin (1992 hal: 322-323), yaitu : "Upah yang dihitung berdasarkan jumlah tetap menurut jam kerja pembayarannya dapat dilakukan setiap hari, setiap minggu, atau setiap bulan".

Kebaikan dari sistem upah ini ialah semangat kerja mudah diatur dan tidak sukar dihitung, sedang keburukannya ialah sulit menentukan karyawan yang rajin dan yang malas. Di samping itu karyawan tidak mempunyai kegairahan kerja yang memadai sebab cenderung beranggapan bahwa bagaimanapun hasil yang dicapai dalam pekerjaan mereka tetap dibayar sesuai waktu yang ditentukan.

2. Upah menurut kesatuan hasil

Sistem upah ini sering diterapkan pada perusahaan yang memproduksi barang-barang yang hasilnya dapat diukur, dalam sistem menurut kesatuan hasil oleh M.Manulang (1981 hal : 156) yaitu : "Jumlah upah yang diterima oleh pekerja tergantung dari kegiatan sipekerja untuk menghasilkan atau mengerjakan pekerjaannya".

Kebaikan upah menurut kesatuan hasil adalah dapat memberikan dorongan kerja yang lebih besar karena kar-

yawan yang kurang cakap memperoleh upah yang rendah. Di samping itu pihak perusahaan dapat mengetahui besarnya biaya tiap kesatuan hasil produksi. Sedang keburukannya adalah walaupun hasil produksi dapat ditingkatkan menurut kuantitas tetapi disebabkan karena pekerja hanya mengejar kuantitas produksi agar upah yang diperoleh dapat menjadi lebih besar, kualitas kerja tidak dapat di jamin.

3. Upah premi/borongan

Sistem upah ini dapat digolongkan menjadi dua bagian, yaitu upah borongan didasarkan pengetahuan dan tidak didasarkan pengetahuan oleh Komaruddin (1992 hal: 25) rinciannya adalah sebagai berikut:

- "a) Sistem upah Premi menurut Taylor
- b) Sistem upah Premi menurut Emerson
- c) Sistem upah Premi menurut Halsey
- d) Sistem upah Premi menurut Bodeaux
- e) Sistem upah Premi menurut Rowan".

a) Upah premi menurut Taylor

Sistem ini lazim disebut "The Taylor Diffrential Rate System" yang membedakan dua macam upah, yaitu upah potongan minimal, dan upah potongan maksimal dengan menentukan hasil kerja standar yang merupakan jumlah unit kerja yang dicapai oleh berkecepatan biasa.

Premi baru dapat diberikan kepada karyawan yang

dapat mengerjakan di atas hasil standar sehingga upah perpotong minimal diberikan kepada orang yang berproduksi barang-barang yang jumlahnya lebih rendah/sama dengan hasil kerja standar. Sedang upah perpotong maksimal diberikan kepada karyawan yang menghasilkan initial barang yang jumlahnya lebih tinggi dari hasil kerja standar.

b) Upah premi menurut Emerson

Sistem ini menganut standar waktu yang dibutuhkan seorang pekerja yang mempunyai kecakapan biasa untuk menyelesaikan suatu pekerjaan, selain dari pada standar, ditentukan pula upah perjam.

c) Upah Premi menurut Rowan

Sistem ini juga menetapkan waktu standar dan upah perjam bagi karyawan yang mengerjakan pekerjaan lebih cepat dari waktu standar diberikan premi didasarkan atas waktu dihemat dibagi waktu standar dikali seratus persen.

Pengaturan kompensasi adalah usaha salah satu prinsip organisasi yang dikemukakan oleh Henry Fayol seperti dikutip Schoeff dan William H. Makaliwe (1995 hal: 30) sebagai berikut : "Imbalan untuk karyawan, hendaklah dapat memberikan kepuasan baik pihak yang memberi pekerjaan maupun pihak yang menerimanya".

Dari prinsip-prinsip organisasi yang disebutkan di

atas, menunjukkan bahwa dalam organisasi perusahaan perlu diperhatikan sistem pemberian kompensasi yang dapat memberikan kepuasan baik kepada majikan maupun karyawan sehingga tercipta suatu semangat dan kegairahan kerja sekaligus meningkatkan produktivitas kerja.

BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1. Sejarah Singkat Perusahaan

CV. Teknik Tunggal Utama berkedudukan di Ujung Pandang, didirikan dengan Akte Notaris Lucy Mulyani S.H. tertanggal 5 April 1971 nomor : 5. Perusahaan ini dapat melakukan perdagangan umum, dan kontraktor.

Perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama adalah salah satu perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan dan produksi serta kontraktor dengan tujuan utama adalah pasar di dalam Kotamadya Ujung Pandang. Di samping juga mempunyai tujuan lain yaitu untuk mendapatkan laba maksimal. Dengan demikian maka kegiatan usahanya di dalam operasinya mempunyai tujuan untuk memperoleh laba maksimal agar kontinuitas perusahaan dapat dipertahankan, yang berupa penjualan kusen, daun pintu dan daun jendela.

4.2. Struktur Organisasi

Salah satu syarat yang cukup penting bagi suatu perusahaan agar dapat berjalan dengan lancar adalah memiliki suatu struktur organisasi yang baik dan sesuai dengan situasi dan kondisi perusahaan bersangkutan.

Struktur organisasi adalah kerangka yang menunjukkan hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan, di samping menunjukkan jabatan pelaksanaan organisasi. Pola dasar

struktur organisasi perlu dibuat sedemikian rupa sehingga tidak perlu dirubah-rubah dan terjadi keseimbangan wewenang yang merupakan salah satu ciri organisasi yang baik.

Sukses tidaknya suatu manajemen dalam melaksanakan fungsi organisasi dapat dinilai dari kemampuan menciptakan suatu organisasi yang diharapkan sehingga dengan adanya struktur organisasi perusahaan dapat dikoordinasi dengan baik kegiatan-kegiatan yang ada sehingga diperoleh sistem kerja efektif.

Adapun struktur organisasi CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang adalah sebagai berikut :

1. Direktur

Merupakan pimpinan yang bertanggung jawab atas seluruh kegiatan operasi perusahaan baik kegiatan intern maupun kegiatan ekstern. Direktur mengendalikan dan menjalankan perusahaan bersama-sama dengan Wakil Direktur dalam mengambil keputusan dan kebijaksanaan yang harus ditempuh serta pendelegasian wewenang kepada karyawan.

2. Sekretaris

Bertugas dan bertanggung jawab dalam membuat laporan-laporan dari aktivitas perusahaan secara lengkap dan mengolah surat-surat masuk dan maupun keluar.

3. Wakil Direktur

Bertugas dan bertanggung jawab membantu Direktur dalam melaksanakan kegiatan operasi perusahaan dan menggantikannya apabila tidak berada di tempat serta mengatasi kemungkinan-kemungkinan yang akan timbul yang tidak dapat diselesaikan sendiri oleh Supervisor.

4. Bagian Pemasaran

Berkewajiban memimpin, mengendalikan dan menjalankan perusahaan dalam bidang pemasaran produk, keuangan dan pembukuan. Di dalam melaksanakan tugasnya ia bertanggung jawab mengawasi segala kegiatan perusahaan.

5. Penasehat Produksi

Penasehat Produksi merupakan penasehat yang bertugas memberikan arahan-arahan kepada kegiatan produksi apabila terjadi kesalahan dan kekeliruan.

6. Manajer Pemasaran

Bertugas dan Bertanggung jawab mengajukan tawaran kepada yang berkepentingan, menyelenggarakan administrasi, menerima laporan penjualan dan bertanggung jawab kepada pimpinan.

7. Bagian Produksi

Bagian Produksi bertugas menjalankan kegiatan langsung dengan proses produksi perusahaan dan ber-

tanggung jawab atas berhasilnya proses produksi dan aparaturnya personil produksi.

8. Bagian Administrasi/Personalialia

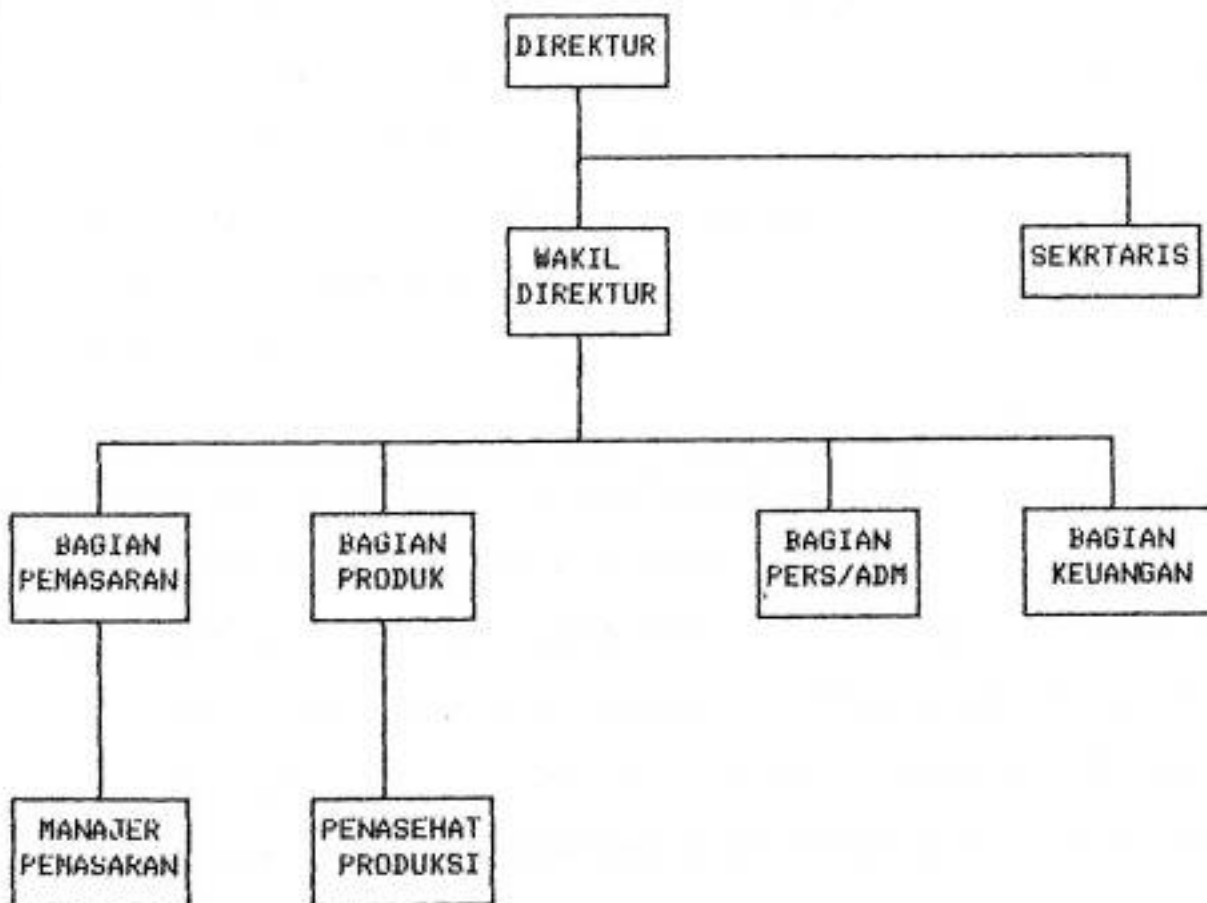
Di dalam melaksanakan tugasnya bertanggung jawab kepada Wakil Direktur. Tugas-tugasnya adalah :

- a. Menyelenggarakan administrasi umum dan personalia,
- b. Mengatur dan mengawasi keamanan perusahaan,
- c. Memelihara dan mengatur angkutan perusahaan,
- d. Menjaga dan memelihara kebersihan perusahaan.

9. Bagian Keuangan

Merupakan bagian yang menyelenggarakan pencatatan daftar kekayaan perusahaan, hasil penjualan dan menyusun laporan hasil usaha selama 1 periode tertentu serta bertanggung jawab atas pengelolaan kas, yakni bagian yang menerima hasil penjualan dan pengeluaran uang untuk pembelian bahan dan biaya atau keperluan lainnya.

SKEMA 1
STRUKTUR ORGANISASI
CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA
UJUNG PANDANG TAHUN 1999



Sumber : CV. Teknik Tunggal Utama -Ujung Pandang, 1999

4.3. Kegiatan Usaha

Kegiatan usaha pada CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang dititik beratkan pada tiga jenis kegiatan, yaitu :

1. Kegiatan Produksi

Kegiatan yang produksi yang dilakukan adalah pada produksi bahan bangunan, seperti kusen, pintu dan jendela. Sistem pemasaran yang dilakukan terhadap produksinya adalah melalui sistem pesanan (order), sehingga produksi dilakukan apabila terdapat pesanan terhadap ketiga jenis produksi tersebut.

2. Kegiatan pengadaan

Kegiatan usaha lainnya yang dilakukan oleh perusahaan adalah pengadaan. Pengadaan yang dimaksud adalah dengan mensuplay keperluan perusahaan lain atau instansi terhadap barang-barang keperluan sesuai perjanjian (kontrak) yang telah disepakati. Pengadaan dilakukan apabila perusahaan menang tender sehingga kegiatan usaha ini sangat tergantung pada aktivitas perusahaan untuk mencari order.

3. Kegiatan Borongan

Kegiatan borongan adalah merupakan kegiatan yang dilakukan perusahaan terhadap bangunan-bangunan seperti perumahan, sekolah dan lain-lain.

4.4. Keadaan Personalia

Personalia pada perusahaan dijalankan oleh 4 orang karyawan. Aktivitas perusahaan selain mengatur tenaga kerja yang diperlukan, juga mengatur pemberian gaji (kompensasi) dan insentif serta kegiatan lain yang berhubungan dengan tenaga kerja.

Tenaga kerja yang dipekerjakan perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang disesuaikan dengan volume kegiatannya, di samping mempekerjakan pekerja harian lepas yang statusnya sewaktu-waktu dapat dilepaskan dalam arti selama tenaga mereka belum dibutuhkan dan dipekerjakan kembali apabila dibutuhkan.

Dalam hal ini perlu dijelaskan bahwa perusahaan dalam memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja bila sewaktu-waktu terjadi perluasan perusahaan struktur personal perusahaan yang dianggap mampu untuk mengisi lowongan yang tersedia atau bisa disebut pemakaian tenaga kerja dari dalam perusahaan. Di samping itu perusahaan juga menerima tenaga kerja dari luar perusahaan yang banyak terjadi pada harian lepas. Biasanya cara untuk buruh harian tersebut di samping melalui teman yang bekerja dan pekerja yang datang sendiri ke perusahaan mencari kerja.

Sampai pada saat ini, CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang tenaga kerja harian tetap 49 orang dan sisanya adalah harian lepas. Jika pada saatnya banyak menggunakan

tenaga kerja, tenaga kerja harian lepas ditambah sedang jika saat kekurangan bahan, penggunaan harian lepas dikurangi.

4.5. Sistem Kompensasi

Balas jasa merupakan jumlah keseluruhan yang ditetapkan oleh perusahaan kepada para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan baik dalam bentuk finansial maupun dalam non finansial. Dalam pengamatan yang dilakukan pada CV. Teknik Tunggal Utama balas jasa diberikan menurut waktu untuk karyawan harian dan gaji bulanan untuk karyawan tetap, sedangkan harian lepas diberi upah harian.

B A B V

ANALISIS KEBIJAKSANAAN PEMBERIAN BALAS JASA DAN PENGARUHNYA TERHADAP PENINGKATAN PRESTASI KERJA KARYAWAN PADA PERUSAHAAN CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA UJUNG PANDANG

5.1. Analisis Pemberian Kompensasi (Balas Jasa)

Untuk menganalisis sistem balas jasa pada perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, karyawan digolongkan ke dalam tiga bagian dengan balas jasa yang berbeda dan diatur menurut peraturan perusahaan dengan penggolongan sebagai berikut :

1. Buruh Harian Lepas

Buruh harian lepas/borongon adalah mereka yang dipekerjakan pada perusahaan untuk masa waktu tertentu dan mendapat upah mingguan serta kedua belah pihak (buruh dan perusahaan) tidak terikat oleh sesuatu bentuk perjanjian.

2. Pekerja Harian Tetap

Pekerja harian tetap adalah mereka yang dipekerjakan pada perusahaan untuk melaksanakan sesuatu pekerjaan yang tertentu dengan menerima upah tertentu dan dibayar menurut upah bulanan yang sesuai dengan jenis pekerjaannya serta statusnya disamakan dengan dengan karyawan.

3. Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah mereka yang telah bekerja pada perusahaan dan telah mengalami masa percobaan serta dinyatakan telah memenuhi persyaratan-persyaratan diangkat/ditempatkan pada golongan tertentu/jabatan di mana digaji sebagaimana ditetapkan dalam Surat Keputusan Pengangkatan.

Selanjutnya ketiga penggolongan di atas, akan dilihat tabel pembagian jenis karyawan sebagai berikut :

TABEL 3

PEMBAGIAN JENIS KARYAWAN CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA
UJUNG PANDANG

Jenis Karyawan	Laki-laki	Wanita	Jumlah
Tetap	321	110	431
Harian Tetap	16	31	47
Harian Lepas/Borongon	28	84	112
Jumlah	365	225	590

Sumber : CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, 1999

Pada tabel 1 tersebut menggambarkan bahwa pekerja laki-laki lebih besar jumlahnya dibanding pekerja wanita, khususnya pekerja wanita tetap dan lebih banyak berhu-

bungan dengan kegiatan produksi.

Untuk lebih jelas mengenai ketiga penggolongan karyawan tersebut akan dianalisa tentang implikasi dan manfaat pemberian balas jasa. Di bawah ini diperlihatkan daftar jam kerja yang berlaku bagi semua golongan/pekerja sebagai berikut :

TABEL 4
STANDAR PENGGUNAAN JAM KERJA PER MINGGU
PERUSAHAAN CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA
UJUNG PANDANG

Hari	Standar Waktu Kerja							
	08.00	09.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00
	09.00	10.00	11.00	12.00	13.00	14.00	15.00	16.00
Senin	1	1	1	1	1	1	1	1
Selasa	1	1	1	1	s	1	1	1
Rabu	1	1	1	1	t	1	1	1
Kamis	1	1	1	1	i	1	1	1
Jumat	1	1	1	1/2	ra	1	1	1
Sabtu	1	1	1	1	hat	1	1	

Suaber : CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, 1999

Dari tabel 2 tersebut terlihat standar kerja menurut penetapan pemerintah Cq. Departemen Tenaga Kerja, menunjukkan bahwa mulai hari Senin sampai dengan Kamis jam kerja berlangsung pukul 08.00 sampai 16.00 dengan waktu istira-

hat 1 jam sehingga jam kerja berlangsung 7 jam lamanya. Pada hari Jum'at berlangsung pukul 08.00 sampai pukul 11.30, diteruskan pukul 13.00 sampai pukul 16.00 sore. Sedangkan hari Sabtu dimulai pukul 08.00 sampai dengan pukul 15.00 sore, jadi jam kerja berlangsung selama 6 jam dalam hal ini total jam kerja adalah 40,5 jam per minggu.

Penetapan 40,5 jam kerja seminggu adalah sesuai dengan peraturan pemerintah (perusahaan belum memberlakukan libur hari Sabtu) sehingga dalam sebulan jam total jam kerja adalah 162 jam. Ketentuan tersebut dapat ditambah oleh pihak perusahaan bersangkutan dengan menghargai setiap kelebihan standar sehingga CV. Teknik Tunggal Utama. menetapkan jam kerja wajib bagi karyawan selama 174 jam sebulan. Penambahan 12 jam kerja disesuaikan dengan kondisi kerja perusahaan untuk memanfaatkan waktu luang setiap hari sehingga jumlah jam kerja adalah 43,5 jam/minggu.

Pemanfaatan waktu luang itu dimulai pada hari Senin sampai dengan hari Kamis pukul 16.00 sampai 16.30 dengan demikian pada hari-hari tersebut jam kerja berlangsung pada pukul 08.00 sampai dengan 12.00 siang dilanjutkan pada pukul 16.30, sedang pada hari Jum'at jam kerja berlangsung dari pukul 08.00 sampai pukul 11.30 siang, dilanjutkan pada pukul 13.00 sampai dengan pukul 16.30 sore. Pada hari Sabtu jam kerja berlangsung pada pukul 08.00

pagi sampai pukul 12.00 siang, dilanjutkan pada pukul 13.00 sampai dengan pukul 15.30 sore. Dengan demikian jumlah penambahan jam kerja dalam seminggu sekitar 3 jam sehingga dalam sebulan adalah 12 jam.

Perusahaan memiliki struktur gaji yang ditinjau setiap tahun dan General Manajer mempunyai wewenang mengambil kebijaksanaan dalam hal :

1. Manajer berwenang memberikan keistimewaan bila karyawan yang bersangkutan telah menunjukkan kecakapan, prestasi kerja.
2. Manajer berwenang untuk tidak memberikan keistimewaan, bila karyawan yang bersangkutan tidak memperlihatkan prestasi kerja dan lain-lain.
3. Manajer berwenang untuk meninjau /menyesuaikan keadaan gaji yang didasarkan pada tingkat hidup, kebutuhan hidup yang diakibatkan perubahan karena terjadi pergeseran atau pertumbuhan perekonomian negara, seperti terjadi inflasi.

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

1. Prestasi kerja
2. Kepada yang tidak berprestasi diberikan bimbingan dan teguran.

Selain dari gaji, pada perusahaan masih terdapat tun-

jangan lain seperti :

1. Tunjangan jabatan 20 % dari gaji tetap
2. Tunjangan isteri dan anak 5 % dari tetap
3. Tunjangan kesehatan Rp 50.000/bulan
4. Tunjangan hari raya idul fitri dan hari raya lain 1 bulan gaji.

Untuk menggolongkan pekerja-pekerja pada perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama akan dianalisa balas jasa dan manfaatnya di dalam berubah sikap pekerja dan untuk memotivasinya sebagai berikut :

1. Buruh Harian Lepas/Borongon

Pekerja yang digunakan pada umumnya adalah laki-laki yang bekerja pada masa tertentu dengan mendapatkan upah harian Rp 1.500,- perhari dengan 40 jam 30 menit kerja untuk seminggu. Dengan membandingkan besarnya upah pekerja harian lepas dengan lamanya waktu dalam satu hari, rasionya adalah :

a. Hari senin s/d Kamis

$$\frac{\text{Rp } 1.500,-}{7 \text{ jam}} = \text{Rp } 214,2,-$$

c. Hari Sabtu

$$\frac{\text{Rp } 1.500,-}{6 \text{ jam}} = \text{Rp } 250,-$$

b. Hari Jum'at

$$\frac{\text{Rp } 1.500}{6,5 \text{ jam}} = \text{Rp } 231$$

d. Tambahan waktu luang untuk hari Senin s/d Sabtu

$$\frac{\text{Rp } 1.500,-}{3 \text{ jam}} = \text{Rp } 500,-$$

Hasil perbandingan di atas memperlihatkan kenaikan upah hari senin s/d Jum'at dan hari Sabtu yaitu dalam waktu satu minggu jam kerja, namun disadari upah tersebut sebenarnya tidak meningkat akan tetapi dengan perincian waktu jam kerja menyebabkan rasio perbandingan upah dengan lama jam kerja kelihatan meningkat.

Terlepas dari tingkat biaya, di mana kebijaksanaan balas jasa akan membawa dampak terhadap Motivasi sebagian dari kebutuhan pekerja dipenuhi dan kebutuhan untuk waktu istirahat lebih lama serta membawa arti dalam kenaikan upah. Oleh sebab itu agar pekerja dapat merasakan secara langsung bahwa ia mendapatkan perhatian dari perusahaan, maka rasio peningkatan itu harus dijelaskan sebaik-baiknya pada pekerja. Jika pekerja telah memahami maka ia akan memotivasi dirinya dan berusaha membangkitkan semangat kerjanya.

Dilihat dari urutan pemenuhan kebutuhan yang dikemukakan Maslow, maka hubungan yang harmonis antara buruh dan pimpinan maka dalam hal penentuan besarnya upah dan lamanya bekerja merupakan urutan pemenuhan kebutuhan dasar telah terpenuhi, sehingga kebutuhan lain pekerja relatif terealisasi.

Apabila dilihat dari kebijaksanaan upah pada peru-

sahaan ini dengan waktu bekerja, maka kelihatan bahwa pekerja dengan kebijaksanaan upah tersebut dapat dengan mudah membandingkan tenaga dan sasaran upah yang diterimanya, sehingga pekerja tetap menyediakan waktu apakah dalam keadaan equity atau akan timbul dalam keadaan inequity.

Dengan memperhatikan upah harian pada perusahaan, walaupun cukup diterima sebagai alat motivasi dalam mendorong kegairahan kerja, namun sistem ini memiliki kelemahan seperti pembayaran upah yang belum mencerminkan struktur upah, pembayaran upah yang dilakukan secara merata. Di sini seolah-olah dianggap semua pekerja memiliki kemampuan kerja yang sama. Dengan demikian akan memancing pekerja hanya aktif seadanya dan hanya mengikuti rekannya.

Pada perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang waktu jam kerja lembur dilakukan dengan adanya pekerjaan yang mendesak yang harus diselesaikan demi menghindari kemacetan kegiatan produksi.

2. Pekerja Harian Tetap

Pekerja harian tetap adalah pekerja pekerja yang rutin bekerja bertalian dengan proses produksi, seperti borongan pembuatan kusen, statusnya yaitu sama dengan karyawan tetap dan dibayar menurut hari kerja.

Dari daftar hadir yang pengisiannya dilakukan se-

tiap hari kerja (pagi dan sore) menjadi dasar perhitungan upah yang ditetapkan (X kali Rp Y). Jadi bila seorang buruh dalam satu bulan hadir bekerja tiga puluh Y sebulan.

Dengan demikian diperhitungkan menurut jumlah hari kerja yang ada daftar hadir. Daftar hadir tersebut dapat membawa konsekuensi motivasi positif karena terdorong lebih rajin dan disiplin, di samping mudah menentukan besarnya gaji yang diharapkan. Kelemahan daftar hadir ini hanya mampu mendorong kehadiran dan bukan kegairahan kerja. Mereka beranggapan bahwa dengan mengikuti jadwal perusahaan berarti ia akan memperoleh sejumlah upah tertentu. Jadi dalam hal ini mereka tidak berusaha meningkatkan semangat kerja, akibatnya prestasi kerja tidak nampak.

3. Karyawan Tetap

Karyawan tetap adalah pekerja yang menerima balas jasa dengan memperhitungkan upah bersih, serta penggolongan upah bulanan. Upah ini dibayar setiap tanggal 1 bulan berjalan setelah pekerja melaksanakan waktu sebulan kerja.

Dalam menempuh kebijaksanaan balas jasa, perusahaan juga memberikan jaminan-jaminan berupa kesehatan, tunjangan hari raya, tunjangan kematian/duka, pembagian laba perusahaan dan tunjangan keluarga. Dengan jaminan-

jaminan ini pekerja sudah dapat memenuhi kebutuhan perusahaan dalam masalah keamanan (Security needs).

Personalia pada dasarnya sangat dibutuhkan pada perusahaan. Begitu pentingnya peranan personalia dalam suatu perusahaan karena merupakan alat penggerak dari setiap penghasil kerja. Penghasil kerja yang dimaksud diharapkan dapat menimbulkan dua macam efisiensi, yaitu efisiensi mekanik di mana adakalanya masyarakat tidak memberikan penghargaan yang wajar kepada penghasil kerja terutama karena penilaiannya hanya pada segi material semata-mata, sebaliknya terciptanya efisiensi sosial dengan anggapan bahwa kebahagiaan dan kemakmuran masyarakat tidak semata-mata tergantung pada unsur material saja. Jadi efisiensi dari suatu bentuk badan usaha dapat terwujud bila adanya perpaduan antara tenaga kerja dengan pimpinan dalam menyeimbangkan sumber-sumber energi yang dikeluarkan pekerja.

Oleh karena itu setiap manajer dalam perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang perlu memahami karyawan dan pegawai yang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi untuk bekerja sesuai yang diinginkan perusahaan. Motivasi adalah merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku manusia. Motivasi adalah juga subyek perbandingan, karena motif tidak akan dapat diamati dari perilaku orang yang tampak.

Harapan pihak perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama

Ujung Pandang, untuk menghilangkan in efisiensi dalam suatu organisasi dapat tercapai apabila teknik-teknik tersebut digunakan, yang secara relatif dapat menimbulkan kegairahan kerja, loyalitas dan disiplin yang tinggi dan pada akhirnya dapat menekan laju keluar masuknya para pekerja. Dengan menggunakan pendekatan kemanusiaan (human resources) yang dihubungkan dengan tingkat kebutuhan, sebagai salah satu teknik untuk mengetahui perilaku individu, yakni adalah faktor balas jasa yang akan dapat membawa arti terhadap tingkah laku individu dalam usaha meningkatkan prestasi kerja.

Dari rangkain penelitian yang dilakukan pada CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang dapat diketahui bahwa faktor balas jasa wujud material dipandang oleh setiap pekerja sebagai proses dalam meningkatkan kegairahan kerja, sehingga suatu proses motivasi individu untuk melahirkan perilaku tertentu sebagai hasil dari realisasi pembagian balas jasa.

Pada perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang kecenderungan dari pekerja harian memandang balas jasa berupa material dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dalam waktu relatif singkat. Lagi pula karena tingkat pendidikan rata-rata pekerja hanya sekolah menengah sehingga balas jasa non finansial/non material kurang diperhatikan. Jadi pemberian balas jasa pada

perusahaan ini lebih baik apabila semua jenis balas jasa yang direalisasikan kepada pekerja harian diberikan dalam wujud material yaitu dalam bentuk upah/gaji, sehingga dengan demikian akan membawa arti bagi perilaku individu dalam perusahaan yaitu dengan mengembangkan diri untuk berprestasi.

Lain halnya dengan karyawan staf pada CV. Teknik Yunggal Utama Ujung Pandang pengrealisasian pemenuhan kebutuhan tidak hanya ditinjau dari sudut kebendaan semata-mata dalam hal ini gaji dan berbagai kebutuhan material lainnya, akan tetapi lebih dari pada itu pemuasan kebutuhan non material turut pula merupakan indikator dalam pembentukan perilaku yang mengarah pada upah usaha tergantung persepsi karyawan bersangkutan atas perlakuan perusahaan serta penting tidaknya kebutuhan yang harus dipenuhi.

Apabila kedua jenis balas jasa tersebut diberikan di mana dianggap cukup adil realisasi pemberiannya, maka akan berdampak sangat positif yaitu respon yang diberikan oleh pekerja yaitu akan berusaha mengembangkan dirinya untuk meningkatkan berprestasi. Tetapi bagaimanapun juga jenis balas jasa tersebut mempunyai dampak yang berbeda pada setiap individu, tergantung dari penting tidaknya kebutuhan yang harus dipenuhinya. Dengan dasar inilah proses pembentukan perilaku seseorang ada yang berlangsung pada segi

material, non material, maupun perpaduan antara keduanya.

Sebagai akhir dari analisa pengaruh balas jasa terhadap produktivitas kerja karyawan dari suatu badan usaha khususnya dalam perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang adalah perlu pertama-tama diperhatikan sikap pekerja untuk selanjutnya diberikan motivasi kearah yang positif agar mereka berperilaku sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan yang kemudian dari hasil diharapkan oleh perusahaan yang kemudian dari hasil perilakunya itu menjadi dasar menempuh pemberian balas jasa.

Semua ini dapat terwujud antara perusahaan di satu pihak dan pekerja/karyawan di lain pihak mempunyai satu pengertian yang terkoordinir dengan baik dalam arti dengan memahami motif-motif yang melahirkan tingkah laku dari setiap individu dalam organisasi dan memotivisir pekerja berdasarkan harapan semula.

5.2. Analisis Hubungan dan Pengaruh Antara Balas Jasa

Dengan Produktifitas Karyawan

Kompensasi atau balas jasa dalam bentuk upah merupakan suatu kekuatan yang dapat memberikan motivasi kepada karyawan walaupun tidak semua orang akan berbuat apa saja untuk meningkatkan pendapatan mereka, namun orang selalu dihindangi rasa takut untuk kehilangan sumber pendapatan-

nya. Dengan demikian upah yang diterima dalam bentuk uang merupakan motivator kerja yang efektif karena uang sangat diperlukan bagi kelangsungan hidup serta dapat memenuhi keperluan hidup lainnya.

Untuk menganalisis hubungan antara balas jasa dengan produktifitas karyawan dalam hal ini adalah produksi yang dihasilkan, terlebih dahulu dikemukakan hubungan antara perkembangan jumlah produksi dan perkembangan jumlah karyawan pada CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, seperti nampak pada tabel berikut :

TABEL 5

PERKEMBANGAN JUMLAH PRODUKSI DAN PERKEMBANGAN
JUMLAH KARYAWAN CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA
UJUNG PANDANG

Tahun	Karyawan		Total	Produksi (Unit)
	Harian	Tetap		
1994	52	183	237	48
1995	63	191	245	69
1996	98	242	340	80
1997	124	325	449	110
1998	47	431	478	135

Sumber : CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, 1999

Dari tabel 5 tersebut di atas terlihat pada sepanjang tahun 1994 sampai dengan tahun 1998 jumlah karyawan maupun jumlah produksi naik setiap tahunnya. Khususnya kenaikan produksi yang paling menyolok terjadi pada tahun 1996 di mana produksi dari 80 unit menjadi 110 unit pada tahun 1997 karena perusahaan menambah kapasitas produksi.

Untuk mengetahui ada tidaknya hubungan antara dua variabel (produksi dan jumlah pegawai), digunakan metode korelasi, dengan rumus sebagai berikut :

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

Catatan :

- Hubungan X dan Y dikatakan positif jika pada umumnya kenaikan/penurunan X mengakibatkan kenaikan/penurunan Y.
- Hubungan X dan Y lemah sekali atau tidak ada hubungan apabila kenaikan X tidak diikuti kenaikan/penurunan Y.
- Hubungan X dan Y dikatakan negatif apabila pada umumnya kenaikan X diikuti penurunan Y.

Penggunaan rumus korelasi (r) dapat digunakan secara efektif jika karyawan mendapatkan upah berdasarkan produk-

si, sedangkan karyawan yang merupakan penerima gaji harian sangat sulit diukur tingkat produktifitasnya, maka pada perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang menggunakan kebijaksanaan pembayaran upah berdasarkan jam kerja dan kehadiran karyawan serta kenaikan upah diberikan secara menyeluruh kepada semua karyawan tanpa melihat apakah karyawan tersebut berprestasi atau tidak. Jadi kenaikan upah tersebut akan dapat mendorong kenaikan produktifitas karyawan secara keseluruhan.

Mengenai rata-rata upah bagi karyawan harian lepas, dan harian tetap dikemukakan sebagai berikut :

TABEL 6

PERKEMBANGAN RATA-RATA UPAH KARYAWAN HARIAN TETAP
DAN HARIAN LEPAS CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA
1994 - 1998

Tahun	Karyawan		Rata-rata Upah
	Harian Lepas	Harian Tetap	
1994	Rp 850,-	Rp 1.000,-	Rp 925,-
1995	Rp 1.100,-	Rp 1.250,-	Rp 1.175,-
1996	Rp 1.500,-	Rp 1.750,-	Rp 1.625,-
1997	Rp 1.900,-	Rp 2.000,-	Rp 1.950,-
1998	Rp 3.000,-	Rp 3.100,-	Rp 3.050,-

Sumber : CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, 1999

Selanjutnya akan dicari korelasi tingkat upah rata-rata yang diterima karyawan dengan tingkat produksi. Untuk menyederhakannya dibuat tabel sebagai berikut :

TABEL 7

PERKEMBANGAN RATA-RATA UPAH KARYAWAN HARIAN TETAP DAN HARIAN LEPAS CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA
1994 - 1998

Tahun	X_i	Y_i	X_i^2	Y_i^2	$X_i Y_i$
1994	925	48	855.625	2.304	44.400
1995	1.175	69	1.380.625	4.761	81.075
1996	1.625	80	2.640.625	6.400	130.000
1997	1.950	110	3.802.500	12.100	214.500
1998	2.050	135	4.202.500	18.225	276.750
Jml.	7.725	442	12.881.875	43.790	746.725

Sumber : CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, 1999

Dari tabel tersebut, diolah hasil sebagai berikut :

$$\begin{array}{ll} X_1 & = 7.725 & Y_1 & = 442 \\ X_i^2 & = 12.891.875 & Y_i^2 & = 43.790 \\ X_i Y_i & = 746.725 & n & = 5 \end{array}$$

Dengan demikian koefisien korelasi (r) dapat dihitung sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum X_i Y_i - \sum X_i \sum Y_i}{\sqrt{(n\sum X_i^2 - (\sum X_i)^2)(n\sum Y_i^2 - (\sum Y_i)^2)}}$$

TABEL 8
STATISTIK DESKRIPTIF

Vor.	Rata-rata	Ragam	Simp.Baku	Min	Max	Jumlah	N
X ₁	1545	236687,50	486,505	925	2050	7725	5
Y ₁	88,4	1179,3	34,341	48	135	442	5

Persamaan regresi melihat perkembangan X₁ (upah)

pertahun adalah sebagai berikut :

$$X_1 = -26890 + 302,50 TH$$

$$R = 0,98312 \quad R^2 = 966,53$$

$$FH = 86,633 \quad \text{Sif. F} = 0,0026$$

$$th = 9,308 \quad \text{Sif. t} = 0,0026$$

Kesimpulan tambahan (perkembangan) X₁ = rata-rata upah setiap tahun cukup besar, sehingga prestasi kerja karyawan juga semakin meningkat yang menyebabkan produktivitasnya pun ikut meningkat.

Persamaan regresi melihat perkembangan X₂ (produksi) pertahun, adalah sebagai berikut :

$$X_2 = -1932,6 + 21,5 TH$$

$$R = 0,9899 \quad R^2 = 0,9799$$

$$FH = 146,436 \quad \text{Sif. F} = 0,0012$$

$$t_h = 12,101 \quad \text{Sig. } t = 0,0012$$

Dengan demikian kesimpulan tambahan Y_1 produksi pertanian cukup meningkat.

$$\text{Persamaan Regresi } Y_1 = -15,772 + 0,0674 X_1$$

$$R = 0,9552 \quad R^2 = 0,9124$$

$$FH = 31,257 \quad \text{Sig. } F = 0,0113$$

$$t_h = 5,591 \quad \text{Sig. } t = 0,0113$$

Jadi dapat disimpulkan bahwa X_1 (upah) sangat kuat pengaruhnya terhadap Y_1 (produksi).

$$= \frac{5(746.725) - (7.725)(442)}{\sqrt{5(12.881.875) - (7.725)^2} \quad \sqrt{5(43.790) - (442)^2}}$$

$$= \frac{3.733.525 - 3.514.450}{\sqrt{64.409.375 - 59.675,625} \quad \sqrt{218.950 - 195.364}}$$

$$= \frac{319.172}{344.147,08}$$

$$= \underline{0,9522}$$

$$R^2 = \underline{91,24 \%}$$

Hasil perhitungan di atas membuktikan bahwa nilai (r) yang mendekati 1 (0,9522) menunjukkan bahwa hubungan antara kedua variabel adalah positif dan kuat, sehingga

menunjukkan produktivitas kerja yang meningkat.

Untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan/pekerja, maka tingkat upah perlu diperhatikan atau dinaikkan karena naiknya tingkat upah sangat mempengaruhi pekerja untuk memotivasi dirinya kearah peningkatan prestasi kerja yang lebih baik. Dalam memberikan gaji/upah kepada karyawan, maka pimpinan perusahaan perlu memperhatikan prestasi kerja karyawan dalam hal tingkat produktifitas kerja yang dicapai. Dengan demikian para pekerja selalu berusaha untuk meningkatkan prestasi kerjanya sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat dicapai.

Untuk mengetahui produktivitas kerja karyawan dalam lima tahun terakhir, akan dianalisis dengan mempergunakan rumus sebagai berikut :

$$P = \frac{O}{I} \quad 2)$$

Di mana :

P. = produktivitas

O = Jumlah Jam kerja I = Input (jml. Tenaga Kerja).

Berdasarkan rumus di atas, maka diketahui produktivitas kerja karyawan sebagai berikut :

a. Tahun 1994

$$P = \frac{40,5}{237} = 0,17$$

b. Tahun 1995

$$P = \frac{40,5}{245} = 0,16$$

c. Tahun 1996

$$P = \frac{40,5}{340} = 0,11$$

d. Tahun 1997

$$P = \frac{40,5}{449} = 0,09$$

e. Tahun 1998

$$P = \frac{40,5}{478} = 0,08$$

Berdasarkan hasil perhitungan tersebut diketahui bahwa saat ini produktivitas kerja karyawan masih rendah karena di bawah 1 (satu) sehingga perlu diupayakan untuk meningkatkannya khususnya dengan mempertimbangkan peningkatan pemberian kompensasi/upah yang lebih baik.

BAB VI

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah melakukan pembahasan pada bab terdahulu, berikut ini dikemukakan simpulan sebagai berikut:

1. Sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pembuatan kusen yang beberapa tahun telah beroperasi di Ujung Pandang, perusahaan ini mempunyai sumbangan yang besar bagi pemerintah di mana membantu untuk meningkatkan dan menyerap pekerja.
2. CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang dalam merealisasikan pemberian balas jasa finansial kepada karyawan tetap dan karyawan harian lepas nampaknya cukup mampu untuk meningkatkan produktivitas kerja. Hal ini jelas terlihat pada tabel VI di mana upah karyawan harian tetap dan karyawan lepas meningkat dari tahun 1994 - 1998. Jika dihubungkan hasil produksi tahun 1994-1998 mengalami kenaikan pula. Dengan menggunakan analisis korelasi maka diperoleh koefisien korelasi antara tingkat upah dengan produksi adalah sebesar 0,9522 dan koefisien determinasi adalah 91,24 % yang berarti mempunyai hubungan yang kuat. Dengan demikian hipotesis yang pertama yang menyatakan bahwa jika pemberian balas jasa dinaikkan jumlahnya, maka produktivitas akan meningkat, diterima.

3. CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang, dalam pemberian balas jasa finansial kepada karyawan tetap dan karyawan harian lepas didasarkan atas waktu kerja yang telah ditetapkan tanpa memperhatikan prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh masing-masing karyawan. Namun pada kenyataannya produktivitas perusahaan terus meningkat padahal perusahaan belum memberikan balas jasa sesuai dengan prestasi kerja para karyawan dan kebijaksanaan pemerintah mengenai batas upah minimum karyawan.
4. Dari hasil perhitungan analisis korelasi berganda, terbukti bahwa nilai (r) adalah mendekati 1 yaitu 0,9522 atau diterminasi = 91,24 %. Hal ini menunjukkan bahwa korelasi antara variabel x (tingkat upah) dan variabel Y (tingkat produksi) mempunyai hubungan yang positif dan kuat sehingga perhitungan korelasi dapat diterima.

Saran

Sedangkan saran-saran yang akan dikemukakan adalah sebagai berikut :

1. Dalam hal pemberian balas jasa khususnya mengenai gaji/upah yang diberikan kepada karyawan harian tetap dan lepas, hendaknya diberikan tambahan gaji kepada karyawan yang berprestasi tinggi sehingga motivasi dan semangat kerja karyawan lebih dapat ditingkatkan.

2. Kepada perusahaan CV. Teknik Tunggal Utama Ujung Pandang disarankan untuk membuat catatan atau dokumen mengenai produktifitas karyawan. Dokumen ini menjadi dasar untuk pemberian balas jasa finansial bagi karyawan khususnya karyawan harian dan karyawan tetap berdasarkan prestasi kerja.
3. Untuk lebih meningkatkan produktifitas kerja karyawan dan perusahaan maka pimpinan perusahaan sebagai pengambil keputusan dalam menetapkan berbagai kebijaksanaan perlu kiranya meninjau kembali gaji/upah karyawan harian tetap dan lepas utamanya dibagian produksi, di samping itu berusaha melalui latihan meningkatkan motivasi serta etika kerja sehingga perusahaan dapat lebih meningkatkan hasil produksinya pada tahun-tahun yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Barber, (1977), *Prodktivitas Dalam Organisasi*, (Terjemahan), Gunung Agung, Jakarta
- Chester I. Bernard, (1987), *Masalah Produktivitas Dalam Organisasi*, Jakarta, Balai Pustaka
- Dayan, Anto, (1992), *Metodologi Penelitian*, Jakarta, Balai Pustaka
- Heidjarahman, (1989), *Pengantar Manajemen Perusahaan*, Jakarta, Gramedia
- Kamus Istilah Manajemen*, (1991), *Beberapa Istilah Manajemen*, Balai Pustaka, Jakarta
- Kamaruddin, (1992), *Manajemen Perusahaan*, BPFE, Gadjah Mada, Yogyakarta
- Moenir, A.S, (1996), *Pendekatan Manusiawi dalam Organisasi Terhadap Kepegawaian*, Haji Masagung
- Nitisemito, Alex, (1995), *Manajemen Personalialia*, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Martoyo, Soesilo, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Balai Pustaka, Jakarta
- Richard M. Sterss, (1995), *Pengantar Manajemen*, Gramedia, Jakarta
- Strauss dan Sayles, (1977), *Manajemen Dalam perusahaan*, Gramedia, Jakarta
- Supranto, J, (1995), *Ekonometrik*, Buku satu, Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta
- The Liang Gie, (1986), *Organisasi dan Manajemen*, Yogyakarta, Liberty
- Westra, Parieta, (1991), *Produktivitas Dalam Organisasi*, Jakarta, Haji Masagung

The raw data or transformation case is proceeding
5 cases are written to the compressed active file.

** PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN ** 3/5/98
***** PADA CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA UJUNG PANDANG *****

NAMA VARIABEL

TH 'TAHUN'
X1 'RATA-RATA UPMH'
Y1 'RATA-RATA PRODUKSI'
T1 'TITIK SAMBAR'

NAMA TITIK.

T1 : 'TITIK'.

The raw data or transformation case is proceeding
5 cases are written to the compressed active file.

TH	X1	Y1
92.00	925.00	48.00
93.00	1175.00	59.00
94.00	1525.00	80.00
95.00	1950.00	110.00
96.00	2450.00	135.00

Number of cases read = 5 Number of cases listed = 5

This procedure was completed at 20:51:43

**** Memory allows a total of 11704 Values, accumulated across all Variables.
There also may be up to 1463 Value Labels for each Variable.

** PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN ** 3/5/98
***** PADA CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA UJUNG PANDANG *****

TH TAHUN

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	92.00	1	20.0	20.0	20.0
	93.00	1	20.0	20.0	40.0
	94.00	1	20.0	20.0	60.0
	95.00	1	20.0	20.0	80.0
	96.00	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

** PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN ** 3/8/99
 ***** PADA CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA UJUNG PANDANG *****

11 TAHUN

COUNT	VALUE
1	92.00
1	93.00
1	94.00
1	95.00
1	96.00

11 TAHUN

Mean	94.000	Std. dev.	.707	Median	94.000
Mode	92.000	Std. Dev.	1.591	Variance	2.500
Kurtosis	-1.200	S.E. Kurt.	2.000	Skewness	.000
S.E. Skew	.913	Range	4.000	Minimum	92.000
Maximum	96.000	Sum	470.000		

* Multiple modes exist. The smallest value is shown.

Valid cases 5 Missing cases 0

11 RATA-RATA UPAH

Value label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Cum Percent
	925.00	1	20.0	20.0	20.0
	1175.00	1	20.0	20.0	40.0
	1625.00	1	20.0	20.0	60.0
	1950.00	1	20.0	20.0	80.0
	2450.00	1	20.0	20.0	100.0
	Total	5	100.0	100.0	

11 RATA-RATA UPAH

Count	Midpoint
1	952
0	1019
0	1086
1	1153
1	1220
1	1287
1	1354

14) PENCARUM KOMPENSASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN 44 216 198
 ##### DATA INI TERDIRI DARI 50 KASUS UTAMA UTAMA BERDASAR #####

1) DATA-DATA URAJAN

Mean	1645,000	Std. dev.	217,572	Median	1625,000
Mode	925,000	Std. dev.	433,505	Variance	236897,500
Kurtosis	-2,211	S.E. Kurt.	2,000	Skewness	-.327
S.E. Skew.	,913	Range	1125,000	Minimum	925,000
Maximum	2050,000	Sum	8225,000		

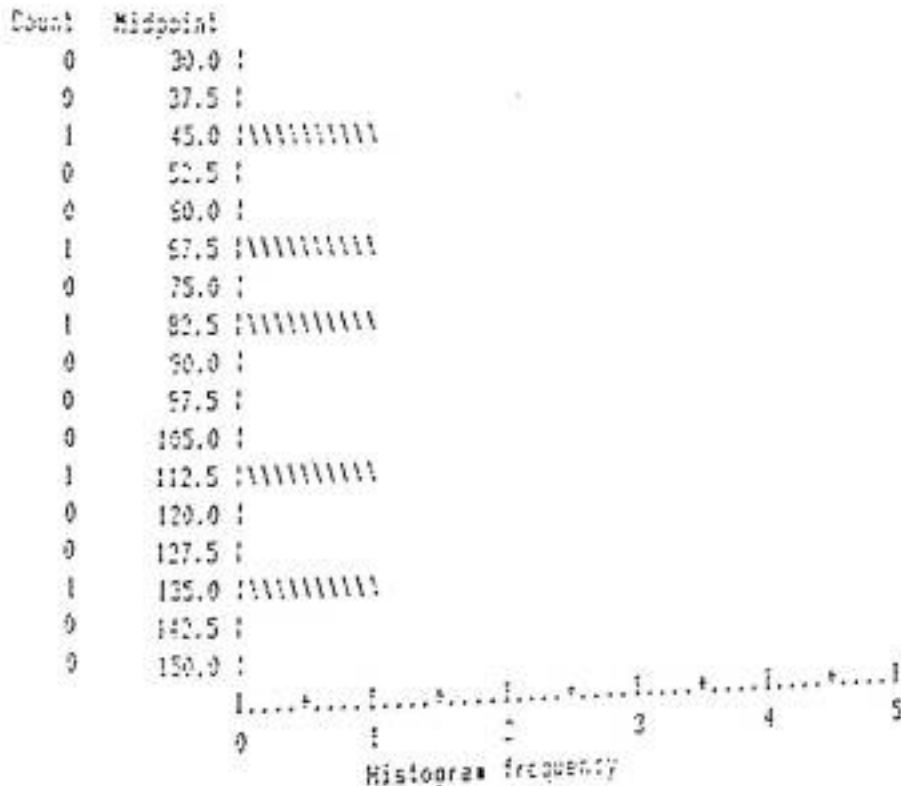
* Multiple modes exist. The smallest value is shown.

Valid cases 5 Missing cases 0

2) DATA-DATA PRODUKSI

Value Label	Value	Frequency	Percent	Valid Percent	Sum
	45,00	1	20,0	20,0	45,0
	52,00	1	20,0	20,0	52,0
	82,00	1	20,0	20,0	82,0
	110,00	1	20,0	20,0	110,0
	135,00	1	20,0	20,0	135,0
	Total:	5	100,0	100,0	

3) DATA-DATA PRODUKSI



1. PENGARUH KOMPENSASI TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN ** 3/5/08
 ***** PADA CV. TEKNIK TUNGGAL UTAMA UJUNG PANDANG *****

21 RATA-RATA PRODUKSI

Mean	88.400	Std. err	15.353	Median	80.000
Mode	48.000	Std. dev	34.341	Variance	1179.300
Kurtosis	-1.040	S. E. Kurt	2.000	Skewness	.385
S. E. Skew	.913	Range	87.000	Minimum	48.000
Maximum	135.000	Sum	442.000		

* Multiple modes exist. The smallest value is shown.

Valid cases 5 Missing cases 0

This procedure was completed at 20:51:47

Correlations:	TR	X1	Y1
TR	1.0000	.9831*	.9899**
X1	.9831*	1.0000	.9552*
Y1	.9899**	.9552*	1.0000

N of cases: 5 1-tailed Signif: * - .01 ** - .001

*. * is printed if a coefficient cannot be computed

This procedure was completed at 20:51:52