

**PENGARUH DALAS JASA FINANSIAL
TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS
KARYAWAN PT. SEMEN TONASA (PERSERO) PANGKEP**



PERPUSTAKAAN PUSAT UNIV. HASANUDIN	
Tgl. terima	27 - 11 - 97
Asal dari	FAK. EKONOMI
Banyaknya	1.5 SP.
Harga	HADIAH
No. Inventaris	9802090 11
No. Klas	

OLEH

K A S I M I A

Alamat Mahasiswa : 82 81 048

UNIVERSITAS HASANUDIN
FACULTAS EKONOMI
JALAN PANGKALAN

1997



**PENGARUH BALAS JASA FINANSIAL
TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN
PT. SEMEN TONASA (PERSERO) PANGKEP
(Studi Kasus)**

Oleh:

KASMIRA

Nomor Mahasiswa: 92 01 044

Skripsi Sarjana Lengkap untuk Memenuhi
Sebagian Syarat dalam Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi
Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi
Universitas Hasanuddin
Ujungpandang

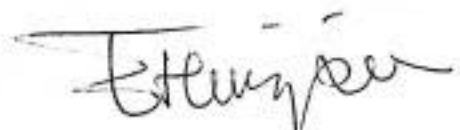
Disetujui oleh:

Konsultan I



(HARIS MAUPA, SE.,MS)

Konsultan II



(ERLINA PAKKI, SE.,MA)



KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Puji syukur kehadiran Allah Subhana Wa'Taala atas limpahan rahmat dan taufiq-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin Ujungpandang.

Sembah sujud dan rasa terima kasih yang setulus-tulusnya penulis haturkan kepada Ibunda Hj. Fahira Bagenda dan Ayahanda H. M. Yunus Rahman tercinta, di mana dengan berkah dan doa restunya serta pengorbanannya sehingga penulis dapat menyelesaikan studi di Perguruan Tinggi.

Dalam penulisan skripsi ini, penulis telah banyak menerima bantuan, bimbingan dan petunjuk dari Bapak Haris Maupa, SE., MS dan Ibu Erlina Pakki, SE., MA selaku pembimbing I dan pembimbing II penulis, dan atas segala bantuan dan bimbingan serta arahan yang telah diberikan, penulis ucapkan banyak terima kasih.

Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada:

1. Bapak Pimpinan Fakultas Ekonomi, ketua dan sekretaris Jurusan Manajemen, segenap Dosen serta staf Tata Usaha Fakultas Ekonomi, atas segala kebijaksanaan dan bantuannya selama penulis menuntut ilmu di fakultas ini.
2. Bapak Pimpinan, staf dan karyawan PT. SEMEN TONASA pada umumnya atas kesediaannya menerima penulis melakukan penelitian dan memberikan data serta informasi yang dibutuhkan dalam penulisan skripsi ini.

3. Semua anggota keluarga serta saudara-saudaraku yang setiap saat memberikan dorongan moril maupun materil selama penulis melanjutkan studi hingga penyelesaian skripsi ini.
4. Seluruh sahabat-sahabatku dan semua pihak yang telah memberikan bantuan dan dorongan moril serta sumbangan pemikiran sehingga terwujudnya skripsi ini.

Akhir kata, besar harapan penulis yang teriring dalam doa, semoga Allah Yang Maha Pemurah berkenan membalas semua budi baik yang telah diberikan kepada penulis dan semoga kita semua tetap berada di bawah lindungan-Nya. Amien.

Ujungpandang, Oktober 1997

Penulis

DAFTAR ISI



HALAMAN

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR SKEMA	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Masalah Pokok	3
1.3. Tujuan & Kegunaan Penelitian	4
1.4. Hipotesis	4
1.5. Sistematika Pembahasan	4
BAB II : METODE PENELITIAN	6
2.1. Metode dan Daerah Penelitian	6
2.2. Metode Pengumpulan Data	7
2.3. Jenis dan Sumber Data	7
2.4. Pembatasan Variabel	8
2.5. Metode Analisis	9
BAB III : KERANGKA TEORI	10
3.1. Pengertian Manajemen Personalia	10

3.2. Pengertian Motivasi	11
3.3. Pengertian Balas Jasa / Kompensasi	17
3.4. Pengertian Produktivitas	18
3.5. Metode Pemberian Balas Jasa	19
3.6. Pengupahan Insentif	21
BAB IV : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	25
4.1. Sejarah Singkat PT. SEMEN TONASA	25
4.2. Struktur Organisasi	28
4.3. Proses Produksi	31
BAB V : PEMBAHASAN	38
5.1. Sistem Pemberian Balas Jasa Finansial	41
5.2. Analisis Perkembangan Jumlah Karyawan & Produksi	44
5.3. Analisis Tingkat Produktivitas Karyawan	46
5.4. Perkembangan Balas Jasa Finansial	50
5.5. Analisis Hubungan Balas Jasa Finansial terhadap peningkatan produktivitas karyawan	52
BAB VI : PENUTUP	62
6.1. Kesimpulan	62
6.2. Saran-saran	63
DAFTAR PUSTAKA	65

DAFTAR TABEL

	HALAMAN
1. Daftar Jam Kerja Pada Perusahaan PT. SEMEN TONASA (Persero) tahun 1992-1996	39
2. Tingkat Pendidikan Karyawan PT. SEMEN TONASA (Persero) tahun 1992-1996	45
3. Perkembangan Jumlah Karyawan & Jumlah Produksi PT. SEMEN TONASA (Persero) tahun 1992-1996	46
4. Perhitungan Tingkat Produktivitas Karyawan PT. SEMEN TONASA (Persero) tahun 1992-1996	49
5. Perkembangan Jumlah Balas Jasa Finansial PT. SEMEN TONASA (Persero) tahun 1992-1996	51
6. Perhitungan Hubungan Antara Balas Jasa Finansial dengan Tingkat Produktivitas Karyawan PT. SEMEN TONASA (Persero).....	54

DAFTAR SKEMA

Skema

1. Hirarki Kebutuhan Maslow..... 15



LAMPIRAN

Lampiran

1. Struktur Organisasi PT. SEMEN TONASA66
2. Titik Persentasi Distribusi t67

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Selama beberapa dasawarsa terakhir, dunia diwarnai oleh berbagai perkembangan ilmu pengetahuan sebagai akibat terjadinya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi. Ilmu dan teknologi tersebut berpengaruh terhadap perubahan lingkungan dunia usaha yang pesat dan dinamis.

Apapun jenis usaha dari perusahaan tersebut serta bagaimanapun skala dari perusahaan yang didirikan tidak akan terkecuali semuanya ingin berkembang. Prosepek yang cerah dimasa yang akan datang merupakan salah satu dasar untuk menyusun tindakan yang dianggap diperlukan pada saat sekarang. Namun demikian kenyataan menunjukkan bahwa dari sekian banyak perusahaan yang didirikan, sebahagian tidak dapat berkembang sesuai yang diharapkan. Untuk itu perusahaan dalam usaha mempertahankan kelangsungan hidupnya harus mengantisipasi baik persoalan yang muncul dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan. Misalnya, apabila perusahaan menunda penyelesaian persoalan yang dihadapi, maka perusahaan tersebut akan menghadapi berbagai dampak dari persoalan yang harus diselesaikan tersebut yang akan berakibat terhadap kelangsungan hidup perusahaan yang bersangkutan.

Faktor manusia dalam suatu organisasi perusahaan merupakan unsur penting, karena manusia tersebut akan secara langsung mempengaruhi kegiatan

perusahaan. Pekerja/karyawan turut menentukan suksesnya suatu perusahaan yang dijalankan.

Menyadari pentingnya para pekerja/karyawan dalam mendukung suksesnyatujuan perusahaan, maka sebagian besar perusahaan telah berusaha menciptakan berbagai cara untuk meningkatkan produktivitas para karyawan dalam rangka menyelesaikan target yang telah ditetapkan. Salah satu cara yang sering diupayakan oleh perusahaan ialah pemberian balas jasa finansial. Kebijakan ini diupayakan dengan tendensi tingkat produktivitas dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

Pimpinan perusahaan harus selalu berusaha agar kegiatan perusahaan tetap berjalan lancar dan berusaha untuk meningkatkan dukungan dari karyawannya sebagai penentu utama dalam mencapai efisiensi dan efektivitas perusahaan, Dimanadukungan dan partisipasi karyawan dapat dipenuhi sehingga dengan adanya balas jasa inilah diharapkan agar karyawan dapat termotivasi untuk berpartisipasi secara optimal. Oleh sebab itu berhasil tidaknya suatu perusahaan tergantung pada usaha yang dilakukan serta harga diri karyawan sendiri. Walaupun setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan telah merupakan kewajiban yang harus dilaksanakan karena keberadaannya dalam suatu organisasi perusahaan, namun karena balas jasa merupakan satu-satunya sumber penghidupan ekonominya serta menentukan statusnya dalam masyarakat, maka



kecenderungan untuk lebih giat bekerja selalu tersirat dalam diri setiap karyawan untuk memperbaiki tuntunan hidupnya.

Dengan adanya tuntunan hidup tersebut, maka balas jasa yang setimpal sebanding dengan produktivitas kerja yang diberikan selalu merupakan idaman setiap karyawan. Sebaliknya dengan adanya pemberian balas jasa yang tidak setimpal, maka cenderung para karyawan tidak mendapatkan kepuasan dengan balas jasa yang diberikan atas hasil kerjanya, maka mereka tidak akan bekerja bersungguh-sungguh atau dapat saja mereka menampakan produktivitas kerjanya menurun. Bila hal tersebut di atas diperhatikan tentu akan menurunkan produktivitas dengan segala akibatnya yang pada akhirnya tujuan perusahaan tidak akan tercapai.

Bertitik tolak dengan alasan yang dikemukakan di atas maka dalam pembahasan karya ilmiah ini, penulis akan melihat sejauh mana pengaruh balas jasa finansial yang diberikan oleh perusahaan terhadap tingkat produktivitas karyawan pada perusahaan PT. Semen Tonasa.

1.2. Masalah Pokok

Bertitik tolak dari uraian latar belakang masalah tersebut di atas, maka yang menjadi pokok permasalahan yang akan dianalisa dan dibahas dalam penulisan skripsi ini adalah "apakah balas jasa yang diberikan pada karyawan dapat meningkatkan produktivitas?"

1.3. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1. Tujuan Penelitian

- a. Untuk mengetahui bagaimana sistem pemberian balas jasa yang ditempuh pada PT. Semen Tonasa (Persero).
- b. Untuk mengetahui pengaruh balas jasa yang diberikan oleh perusahaan PT. Semen Tonasa terhadap produktivitas karyawan.

1.3.2. Kegunaan Penelitian

- a. Sebagai bahan masukan bagi perusahaan yang bersangkutan untuk dijadikan salah satu bahan pertimbangan dalam menetapkan kebijaksanaan balas jasa bagi karyawan.
- b. Untuk memperoleh manfaat bagi penulis sendiri sebagai hasil penelitian ilmiah dan mungkin juga bermanfaat bagi yang membacanya.

1.4. Hipotesis

Berdasarkan masalah pokok yang dikemukakan di atas maka lebih lanjut penulis ajukan hipotesis yaitu : diduga bahwa pemberian balas jasa mempunyai pengaruh yang kuat terhadap tingkat produktivitas karyawan pada PT. Semen Tonasa.

1.5. Sistematika Pembahasan

sistematika yang dibuat sehubungan dengan penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut :

BAB I : Bab pendahuluan yang meliputi latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, hipotesis, dan sistematika pembahasan.

BAB II : Metodologi Penelitian yang terdiri dari daerah penelitian, metode pengumpulan data, jenis dan sumber data, pembatasan-pembatasan variabel, dan metode analisis.

BAB III : Kerangka Teori yang berisikan beberapa pengertian manajemen personalia, faktor motivasi, pengertian balas jasa/kompensasi, pengertian produktivitas, metode-metode pemberian balas jasa serta tujuan pemberian kompensasi.

BAB IV : Gambaran Umum Perusahaan yang meliputi sejarah singkat perusahaan, struktur organisasi perusahaan, dan proses produksi.

BAB V : Pembahasan yang meliputi sistem pemberian balas jasa finansial, analisis perkembangan jumlah karyawan dan jumlah produksi, analisis tingkat produktivitas karyawan, analisis perkembangan balas jasa finansial, serta analisis hubungan antara balas jasa finansial dengan produktivitas karyawan.

BAB VI : Merupakan Bab penutup yang terdiri dari kesimpulan dari hasil pembahasan dan saran-saran yang dianggap perlu.



BAB II

METODE PENELITIAN

2.1. Metode Daerah Penelitian

Dalam penulisan ini metode yang digunakan adalah "studi kasus". Untuk mendapatkan data yang dibutuhkan maka penulis memilih perusahaan PT. Semen Tonasa sebagai tempat penelitian, yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi semen.

2.2. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data yang diperlukan, maka metode pengumpulan data yang digunakan adalah :

1. Penelitian lapang (Field Research)

Yaitu penelitian yang dilakukan secara langsung pada perusahaan Semen Tonasa melalui wawancara langsung dengan pimpinan dan para staf/karyawan perusahaan mengenai penetapan balas jasa yang diterapkan dalam perusahaan ini.

2. Penelitian Pustaka (Library Research)

Yaitu penelitian yang dilakukan dengan mengadakan penelaan kepustakaan untuk memperoleh beberapa teori dalam literatur yang relevan dengan penulisan karya ini.

2.3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang diperoleh atau yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Data Primer, yaitu data yang diperoleh melalui wawancara langsung dengan pimpinan perusahaan, Kepala Bagian serta Karyawan yang ada kaitannya dengan penulisan skripsi ini melalui suatu daftar pertanyaan
2. Data Sekunder, yaitu data yang diperoleh bersifat kuantitatif yang berbentuk angka-angka dari dokumentasi perusahaan dan bahan tertulis lainnya yang erat hubungannya dengan penulisan karya ilmiah ini.

2.4. Pembatasan Variabel-variabel.

Variabel-variabel yang akan dianalisa/dinilai di dalam penulisan skripsi ini antara lain adalah balas jasa atau kompensasi, produktifitas kerja, dan tenaga kerja.

Kompensasi/balas jasa yang dimaksud dalam penulisan ini adalah pemberian upah oleh perusahaan pada karyawan yang diberikan secara tetap sekali dalam sebulan.

Sedangkan produktifitas adalah membandingkan hasil yang telah dicapai (Output) terhadap jumlah karyawan yang digunakan (Input).

Dan yang dimaksud dengan tenaga kerja adalah karyawan/pegawai yang sedang bekerja pada perusahaan.

2.6. Metode Analisis

Adapun metode analisis yang digunakan adalah :

1. Metode menganalisa sistem balas jasa berdasarkan teori motivasi sebagai dasar penganalisaan yang dilakukan secara kualitatif dan untuk melihat tingkat produktifitas digunakan secara kuantitatif dengan rumus sebagai berikut :

$$\text{Pr.Tk} = \frac{\text{Output (O)}}{\text{Input Tenaga Kerja (I)}}$$

Dimana :

Pr.Tk = Produktivitas tenaga kerja
 O = Jumlah Produksi (Output)
 I = Jumlah Tenaga Kerja (Input)

2. Menganalisa pemberian balas jasa dan pengaruhnya terhadap produktivitas kerja karyawan secara kuantitatif dengan menggunakan analisis Regresi dan korelasi dengan rumus sebagai berikut :

$$Y = a + bx$$

dimana :

y = Variabel terikat

x = Variabel bebas, a,b = Parameter (alat pengukur)

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

dimana :

- r = Koefisien Korelasi
- x = Tingkat Upah
- y = Tingkat Produksi
- n = Jumlah Periode tahun

Uji korelasi (uji t) pada tingkat signifikan 5%

BAB III KERANGKA TEORI



3.1. Pengertian Manajemen Personalia

Sebenarnya manajemen personalia adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang kepegawaian.

Memang diakui bahwa makin besar suatu perusahaan maka makin besar peran manajemen personalia, begitu pula sebaliknya, jika perusahaan itu kecil maka kecil pula peran manajemen personalia. Untuk lebih jelasnya berikut ini penulis akan berikan beberapa pengertian manajemen personalia menurut beberapa ahli :

Menurut Alex S. Nitisemito (1982, hal 10) mengemukakan bahwa manajemen personalia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara lain : *planning, organising, controlling* sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan.

Dari pengertian di atas dapat diketahui bahwa manajemen menitikberatkan perhatiannya pada unsur manusia untuk menangani setiap persoalan dalam pembinaan manusia secara langsung sehingga dapat diketahui mengapa manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni.

Dibagian lain pendapat dari Andrew Saikula yang dikutip dari pengertian manajemen personalia (1985, hal 7) yang mengatakan bahwa manajemen personalia adalah perencanaan sumber daya manusia, *staffing* dan penilaian karyawan, *training*

dan pengembangan, pemberian balas jasa, tunjangan sosial dan pelayanan terhadap karyawan, kesehatan dan keamanan, labor relation, collective bargaining dan riset personalia.

Selanjutnya pendapat Edwin B. Flippo (1988, hal 3) memberikan defenisi manajemen personalia sebagai berikut :

Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan kompensasi, dan integrasi, pemeliharaan pemutusan hubungan kerja dengan sumberdaya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

Berdasarkan defenisi-defenisi di atas, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen personalia adalah manajemen yang tugasnya menetapkan analisa jabatan, menarik karyawan, melatih, menempatkannya, memberi kompensasi, dan lain sebagainya. Semua ini ditujukan pada usaha untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3.2. Faktor Motivasi

3.2.1. Pengertian Motivasi

Motivasi pada hakekatnya merupakan pemberian insentif yang bisa menarik keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu. Karena manusia mempunyai kebutuhan dan keinginan yang berbeda, dari berbagai kebutuhan dan keinginan itu dicoba dengan suatu insentif agar manusia mau melakukan suatu tindakan sehingga tujuan yang diinginkan tercapai.

Seperti yang telah diuraikan di atas, maka beberapa ahli memberikan batasan/defenisi tentang motivasi antara lain :

Menurut Heidjrahman dan Suad Husnan (cetakan kedua, hal 204) mengatakan bahwa : Motivasi adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan dengan cara memberikan kemungkinan untuk hadiah.

Dari pengertian di atas, maka jelas nampak bahwa motivasi adalah proses individu untuk bertindak dan berperilaku dalam situasi dan kondisi tertentu sesuai dengan potensi yang dimiliki, dengan harapan akan membawa kepada yang lebih baik daripada keadaan yang sekarang.

Pengertian motivasi selanjutnya dikemukakan oleh Effendy Onong (1993, hal 69) yaitu : motive adalah gaya gerak yang mendorong seseorang berbuat sesuatu, sedangkan motivasi adalah kegiatan yang memberikan dorongan kepada seseorang atau diri sendiri untuk mengambil suatu tindakan tertentu yang dikehendaki.

Berdasarkan defenisi tersebut, maka jelaslah bahwa motif adalah merupakan kekuatan yang dapat menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu dalam rangka mencapai kepuasan tertentu. Sedangkan motivasi adalah faktor yang menimbulkan semangat dan dorongan bagi individu untuk bertindak dan berperilaku dengan harapan akan mencapai keadaan sebelumnya.

3.2.2. Teori Motivasi

Ada 3 faktor penting yang sering mempengaruhi lahirnya motivasi kerja karyawan dalam organisasi perusahaan. Faktor-faktor tersebut adalah :

- a. Keinginan dan kebutuhan individu/kelompok.
- b. Tujuan dan persepsi individu/kelompok terhadap organisasi.
- c. Cara untuk realisasi kebutuhan/tujuan tersebut.

Dengan demikian apabila kita membicarakan teori motivasi berarti kita tidak akan terlepas untuk memepersoalkan keinginan, kebutuhan, serta harapan-harapan individu/kelompok dalam mencapai tujuannya. Permasalahan inilah yang menjadi tugas pihak manajemen untuk mengarahkannya agar tingkahlaku individu maupun kelompok yang mengarah kepencaapaian tujuan dapat terintegrasi dengan pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Sukanto dan Hani Handoko (Cetakan kedua, hal 82) dapat dikemukakan 3 teori motivasi yaitu :

1. Teori motivasi kebutuhan.
2. Teori motivasi prestasi.
3. Teori motivasi X dan Y.

Ad.1. Teori Motivasi Kebutuhan dari Maslow

Konsep dari teori ini menjelaskan adanya hierarki kebutuhan yang menunjukkan adanya lima tingkatan keinginan dan kebutuhan manusia. Dimana kebutuhan yang tinggi akan mendorong seseorang untuk mendapatkan kepuasan

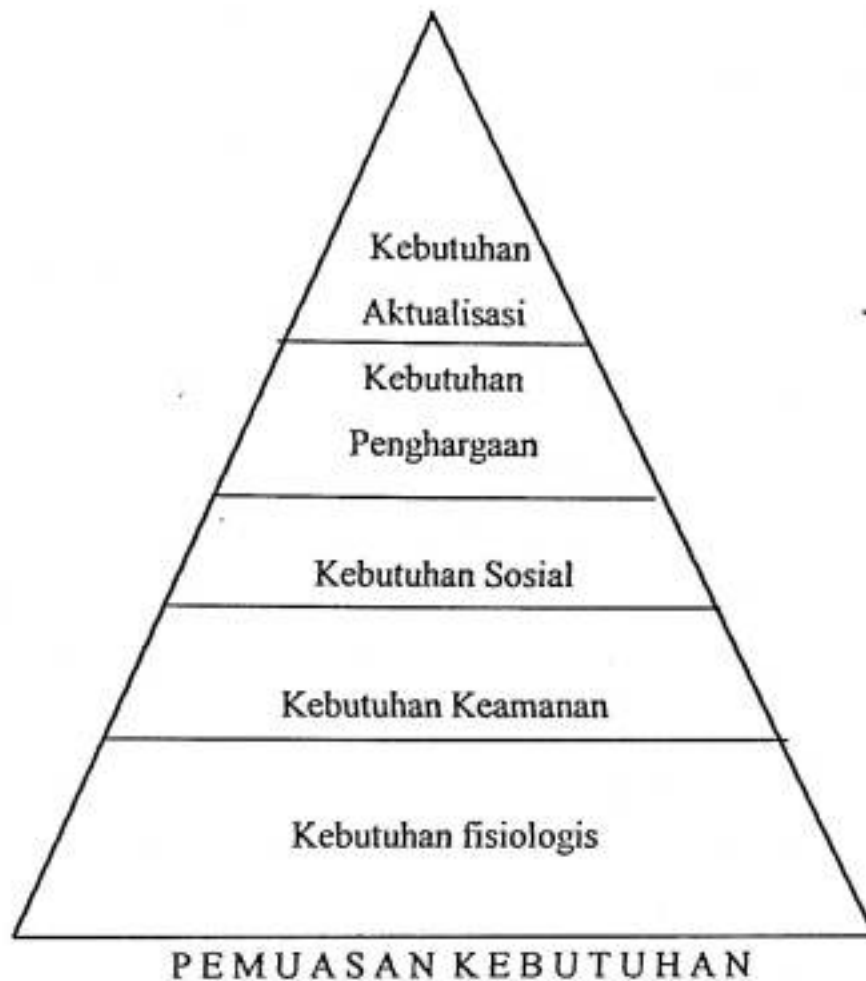
kebutuhan, setelah yang lebih rendah telah dipuaskan. Adapun kelima kebutuhan yang dimaksudkan menurut Maslow adalah sebagai berikut

1. Kebutuhan fisiologis, yaitu kebutuhan yang paling penting yang harus dipenuhi, seperti makanan, tempat tinggal dan lain sebagainya.
2. Kebutuhan keamanan, yaitu kebutuhan akan keselamatan dan perlindungan dari bahaya, ancaman dan perampasan atau pemecatan dari pekerjaan.
3. Kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan yang menyangkut bagaimana berhubungan atau bergabung dengan orang lain misalnya menjadi anggota kelompok.
4. Kebutuhan akan penghargaan, yaitu kebutuhan yang menyangkut seseorang untuk mendapatkan penghargaan akan prestasinya, serta kebebasan dalam melakukan pekerjaannya.
5. Kebutuhan aktualisasi diri, yaitu kebutuhan yang merupakan suatu realisasi lengkap dengan potensi seseorang secara penuh.

Jadi menurut Maslow, kebutuhan utama manusia berada pada tingkat pertama yaitu kebutuhan fisiologis. Setelah kebutuhan pertama ini sudah terpenuhi dan terpuaskan barulah melangkah pada kebutuhan kedua, yaitu keamanan, demikian seterusnya setelah kebutuhan kedua terpenuhi maka proses seperti ini berjalan terus sampai pada kebutuhan kelima, yaitu aktualisasi diri. Demikian tingkatan-tingkatan yang telah dikemukakan oleh Maslow tentang bagaimana memenuhi kebutuhan tersebut.



SKEMA I
HIRARKI KEBUTUHAN MASLOW



Ad.2. Teori Motivasi Prestasi dari Mc Clelland

Mc Clelland mengajukan suatu teori motivasi yang berkaitan erat dengan konsep belajar. Mc Clelland berpendapat bahwa banyak kebutuhan yang diperoleh dari kebudayaan. Tiga kebutuhan yang dipelajari adalah:

- a. Kebutuhan berprestasi (need for achievement)
- b. Kebutuhan berafiliasi (need for affiliation)
- c. Kebutuhan berkuasa (need for power).

Mc Clelland mengemukakan bahwa jika kebutuhan seseorang sangat kuat, maka dampaknya ialah motivasi orang tersebut akan menggunakan perilaku yang

mengarah kepada pemuasan kebutuhannya. Sebagai contoh yang dikemukakan adalah seseorang yang mempunyai kebutuhan yang berprestasi tinggi, terdorong untuk menetapkan tujuan yang penuh tantangan, dan bekerja keras untuk mencapai tujuan tersebut serta menggunakan keahlian dan kemampuan yang diperlukan untuk mencapai atau memenuhi kebutuhan tersebut.

Ad.3. Teori X dan Y dari Mc Gregor

Konsep dasar dari teori motivasi x dan y yaitu : manusia itu pada dasarnya mempunyai sifat buruk (teori X), dan sekaligus sifat baik (teori Y).

Anggapan-anggapan yang mendasari teori X yaitu:

1. Rata-rata pekerja itu malas, tidak suka bekerja dan akan menghindari bila dapat.
2. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja, maka harus dipaksa, dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Rata-rata pekerja lebih senang dibimbing, berusaha menghindari tanggungjawab, mempunyai ambisi yang keamanan dirinya diatas segala-galanya.

Anggapan-anggapan dari teori Y adalah :

1. Usaha fisik dan mental yang dikeluarkan manusia dalam bekerja adalah kodrat manusia, sama halnya dengan bermain atau beristirahat.
2. Rata-rata manusia bersedia belajar, dalam kondisi yang layak, tidak hanya membina tetapi mencari tanggungjawab.
3. Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kreativitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh karyawan.
4. Keterikatan pada tujuan organisasi adalah fungsi dari penghargaan yang diterima karena prestasinya dalam pencapaian tujuan.
5. Organisasi seharusnya memberikan kemungkinan kepada orang untuk mewujudkan potensinya, dan tidak hanya digunakan sebagian.

Selanjutnya ada teori faktor kepuasan kerja yang dikembangkan oleh Herzberg, ia mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi kerja seseorang dalam organisasi perusahaan. Dua faktor tersebut dimana faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*disatisfiers*) dan faktor yang membuat orang puas (*satisfiers*).

Penelitian awal Herzberg menghasilkan dua kesimpulan khusus mengenai teori tersebut. Pertama adalah serangkaian kondisi ekstrinsik, keadaan pekerja yang menghasilkan ketidakpuasan di kalangan karyawan jika kondisi tersebut tidak ada. Jika kondisi tersebut ada, maka tidak perlu memotivasi karyawan. Kondisi tersebut adalah faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*disatisfiers*) atau disebut juga faktor iklim baik (*hygiene factors*), karena faktor-faktor tersebut diperlukan untuk mempertahankan tingkat yang paling rendah yaitu tidak adanya kepuasan.

Kesimpulan yang kedua adalah merangkaikan kondisi intrinsik, isi pekerjaan (*job content*), yang apabila ada pekerjaan tersebut akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat, yang dapat menghasilkan prestasi kerja yang baik. Jika kondisi tersebut tidak ada maka tidak akan timbul rasa ketidakpuasan yang berlebihan. Faktor-faktor dalam rangkaian tersebut ini disebut pemuas atau motivator.

3.3. Pengertian Balas Jasa/ Kompensasi

Telah kita ketahui, bahwa sistem kompensasi atau balas jasa yang diterapkan oleh perusahaan berbeda-beda. Oleh karena itu akan dikemukakan oleh para ahli di bawah ini.

Alex S. Nitisemito (1982, hal. 149) mengemukakan bahwa kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya yang dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Dari pengertian tersebut dapat dimengerti bahwa kompensasi tidak hanya berupa uang akan tetapi juga berupa fasilitas perusahaan, kendaraan, asuransi kesehatan dan sebagainya.

T. Hani Handoko (1985, hal.114) mengemukakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kebijaksanaan pemberian kompensasi adalah dimaksudkan untuk mendorong keinginan atau kegairahan kerja karyawan dalam pemberian sumbangan yang semaksimal mungkin sehingga tujuan dapat dicapai.

Moekijat (1981, hal.105) mengemukakan kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi karyawan, baik yang langsung berupa uang maupun yang tidak berupa uang.

Dari defenisi di atas, maka disadari bahwa kompensasi dapat meningkatkan dan menurunkan prestasi kerja, karena itu pemberian kompensasi harus memperhatikan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prilaku para karyawan. Adapun faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prilaku para karyawan menurut Alex S. Nitisemito (1982, hal 150-156) sebagai berikut :

1. Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal.
2. Kompensasi harus dapat mengikat.
3. Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja.
4. Kompensasi harus adil.
5. Kompensasi tidak boleh bersifat statis.
6. Kompensasi yang diberikan harus diperhatikan.

3.4. Pengertian Produktivitas

Produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Jadi untuk memberikan gambaran secara objektif tentang produktivitas tersebut, maka penulis mengemukakan bahwa produktivitas adalah hubungan antara kualitas yang dihasilkan dengan jumlah kerja yang dilakukan.

Menurut Rusli Syarif (1990, hal.1) mengemukakan bahwa peningkatan produktivitas dalam rangka pencapaian sasaran dari semua pihak di dalam organisasi adalah harus diusahakan agar terdapat sinkronisasi antara tujuan dan hasil yang ingin dicapai organisasi dan hasil yang ingin dicapai oleh pelaksananya (karyawan).

Untuk mencapai maksud tersebut di atas, perlu diperhatikan prinsip-prinsip sebagai berikut :

1. Kesatuan tindakan manajerial akan lebih dapat dijamin jika ada sasaran bersama yang ingin dicapai.
2. Semakin besarnya pemusatan pikiran dan tenaga seseorang atas hasil yang ingin dicapai sesuai dengan standar (target), maka semakin besar pula kemungkinan untuk mencapainya dengan baik.
3. Semakin besar peran serta (partisipasi) seseorang (karyawan) dalam menentukan suatu pekerjaan yang berarti dan bermanfaat, semakin besar pula tanggungjawabnya untuk mencapai hasilnya dan semakin besar pula motivasinya untuk menyelesaikannya dengan baik.
4. Untuk ikut bertanggungjawab atas hasil yang baik, setiap orang (karyawan) harus mengetahui apa isi kerja yang merupakan tugas dan tanggungjawabnya, cara kerja standarnya bagaimana, tolak ukur hasil kerjanya bagaimana dan sasaran (target) hasil kerjanya apa. Dengan demikian setiap orang (karyawan) akan merupakan orang pertama yang mengetahui apakah hasil pekerjaannya sesuai dengan standar/target atau tidak.

3.5. Metode Pemberian Balas Jasa

Pemberian balas jasa adalah salah satu faktor kerja yang terpenting bagi setiap orang, sehingga masalah balas jasa mengandung kekuatan yang dapat mempengaruhi

prilaku dan produktivitas kerja karyawan. Sudah selayaknya bila kita menaruh perhatian yang besar terhadap masalah-masalah yang berkaitan dengan kompensasi.

Dalam penentuan balas jasa atau kompensasi sering menjadi bahan pemikiran bagi pimpinan perusahaan, dimana pimpinan berusaha agar dapat menentukan balas jasa yang setimpal dan sesuai dengan keinginan karyawan serta sesuai dengan kemampuan perusahaan.

Hadi Poerwono (1979, hal. 179-186) mengemukakan tentang metode-metode yang dipakai dalam pemberian balas jasa adalah sebagai berikut :

- a. Upah waktu, adalah upah yang diberikan pada seorang karyawan yang telah memberikan jasanya dengan dasar waktu kerjanya yang digunakan untuk pekerjaan itu. Misalnya upah menurut jam kerja, upah mingguan, upah bulanan dan sebagainya.
- b. Upah potongan, adalah sistem upah yang berdasarkan kemampuan kerja yang dicapai, dengan demikian dapat diketahui prestasi setiap karyawan.
- c. Upah dasar prestasi, adalah upah yang dicapai dibawah standar yang ditetapkan, sehingga karyawan yang menerima sebagian dari upah keseluruhan, dan begitu pula sebaliknya, apabila hasil yang dicapai di atas batas standar maka karyawan dibagikan premi.
- d. Upah dasar keluarga, adalah upah karyawan ditetapkan berdasarkan jumlah tanggungannya.
- e. Upah dasar umum, adalah upah yang ditetapkan berdasarkan umum.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat upah sebagai berikut :

1. Penawaran dan permintaan kerja.

Meskipun hukum ekonomi tidak bisa ditetapkan secara mutlak dalam masalah tenaga kerja, tetapi tidak bisa diingkari, bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi. Untuk pekerjaan yang membutuhkan ketrampilan yang tinggi, dan jumlah tenaga kerja yang langka, maka cenderung

upah akan tinggi, sedangkan untuk jabatan-jabatan yang mempunyai penawaran yang melimpah, maka otomatis upah akan turun.

2. Organisasi Buruh

Kuat lemahnya organisasi buruh akan mempengaruhi terbentuknya upah. Sehingga dengan adanya serikat buruh yang kuat akan menaikkan tingkat upah dan begitu pula sebaliknya, bila serikat buruh lemah maka akan menurunkan tingkat upah.

3. Kemampuan Untuk Membayar

Kemampuan untuk membayar segala kegiatan pada perusahaan tersebut adalah tergantung pada kondisi dan keadaan perusahaan. Oleh karena itu bagi suatu perusahaan upah merupakan salah satu komponen biaya produksi. Tingginya upah akan mengakibatkan naiknya produksi dan pada hakikatnya akan mengurangi keuntungan perusahaan tersebut.

4. Biaya Hidup

Biaya hidup adalah faktor yang perlu diperhitungkan karena merupakan batas penerimaan upah dari karyawan dalam suatu perusahaan.

5. Produktivitas

Upah adalah suatu imbalan karyawan. Untuk itulah semakin tingginya produktivitas karyawan, maka semakin tinggi pula yang akan diterima.

6. Pemerintahan

Pemerintahan adalah salah satu faktor yang dapat mempengaruhi tinggi rendahnya upah, dimana peraturan tentang upah minimum merupakan batas bawah dari suatu tingkat upah yang dibayarkan.

3.6. Pengupahan Insentif

Pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda karena memang prestasi yang berbeda. Jadi dua karyawan yang mempunyai jabatan yang sama dapat menerima upah yang berbeda pula. Gaji

atau upah dasar mereka memang sama, tetapi prestasi yang berbeda, misalnya yang satu bekerja di atas standar produksi, maka ia akan menerima tambahan upah atau dengan kata lain bonus atas prestasi kerjanya. Pelaksanaan sistem upah insentif ini untuk meningkatkan produktivitas karyawan agar tetap berada di dalam perusahaan.

Dengan demikian, upah insentif sebenarnya merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Keberhasilan motivasi ini harus diukur dari hasilnya. Untuk itulah agar sistem pengupahan insentif dapat berhasil, maka sifat-sifat yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut :

1. Pembayarannya hendaknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.
2. Penghasilan yang diterima karyawan hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi.
3. Pembayaran dilakukan secepat mungkin.
4. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati.
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam lebih giat.

Dengan adanya sifat-sifat dasar seperti di atas, maka jelas bahwa didalam merangsang sistem pengupahan insentif tersebut diatas maka dapat kita bagi menjadi :

1. Sistem Upah insentif untuk karyawan produksi :

Untuk karyawan produksi, dimana hasil produksinya mudah diukur karena sistem pengupahan yang digunakan berdasarkan atas unit yang dihasilkan. Sehingga dalam hal ini pekerja dibayar berdasarkan dari seluruh produk yang dihasilkannya dikalikan dengan upah perpotongan didasarkan atas penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya.

2. Sistem upah insentif untuk karyawan bukan produksi

Apa yang kita uraikan di atas adalah adalah upah insentif untuk karyawan produksi. Bagi perusahaan hendaknya juga memberikan sistem

upah insentif untuk bagian-bagian lain di luar bagian produksi, sehingga dapat mencegah iri hati bagian lain. Hendaknya sistem upah insentif ini dapat mencakup sebanyak mungkin yang ada. Untuk itulah dalam sistem ini dapat kita bagi menjadi dua bagian yaitu :

a. Insentif untuk karyawan penjualan

Maju tidaknya suatu perusahaan tergantung dari kemampuan perusahaan untuk menjual hasil produksinya dan kemampuan perusahaan sangat dipengaruhi oleh karyawan yang ada dibagian penjualan. Karyawan yang bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya akan mempengaruhi pula hasil pekerjaannya. Jadi seorang karyawan penjualan yang bersemangat di dalam menjalankan pekerjaan akan berpengaruh terhadap penjualan mungkin dapat direalisasikan. Usaha untuk menimbulkan semangat yang ditempuh dengan memberikan insentif finansial.

b. Insentif untuk tenaga kerja

Insentif untuk tenaga pimpinan haruslah dirancang untuk mendorong semangat, loyalitas kepada perusahaan, dan mendorong pemanfaatan tenaga kerja dan kemampuan mereka dalam perusahaan. Untuk itulah tujuan khusus yang ingin dicapai adalah peningkatan keuntungan, penurunan biaya promosi, perbaikan kerja sama antar teman, dan realisir tingkat pertumbuhan perusahaan yang memuaskan. Insentif finansial untuk tenaga pimpinan juga harus dapat menyediakan calon-calon tenaga pimpinan dikemudian hari untuk menjamin pertumbuhan.

3.7. Tujuan Pemberian Kompensasi

Dengan adanya pemberian kompensasi pada para karyawan, tentunya yang diharapkan oleh suatu perusahaan adalah adanya umpan balik yang diterima

karyawan yang berupa dukungandalam pencapaian sasaran atau tujuan secara efektif dan efesien.

Dalam Pemberian Kompensasi/balas jasa diharapkan adanya pengaruh yang berarti, sehingga dapat menimbulkan hal-hal yang positif yaitu :

1. Dapat mendorong semangat dan kegairahan kerja karyawan. Untuk mendorong semangat dan kegairahan kerja karyawan sudah selayaknya setiap perusahaan akan selalu berusaha agar para karyawan mempunyai moral kerja yang tinggi diharapkan menimbulkan semangat dan kegairahan kerja karyawan meningkat. Dengan meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan tentunya otomatis perusahaan tersebut memperoleh keuntungan dan segala pekerjaan akan lebih cepat diselesaikan.
2. Dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan adalah tergantung dari kecakapan dan keaktifan perusahaan dalam melaksanakan segala aktivitas kegiatan-kegiatan perusahaan tersebut.
3. Dapat memberikan motivasi kerja karyawan. Setiap perusahaan dalam usahanya mencapai tujuan senantiasa berusaha untuk mencari-cari hambatan-hambatan yang menyangkut perilaku karyawan yang terlibat langsung dengan perusahaan. Perilaku ini sangat diperlukan untuk melihat dan mendapatkan motivasi yang dimiliki oleh setiap karyawan dalam suatu perusahaan, karena motivasi merupakan salah satu unsur pokok dalam perilaku setiap orang.



BAB IV

GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN PT. SEMEN TONASA

4.1. Sejarah Singkat PT. Semen Tonasa

Awal mula didirikannya pabrik Semen Tonasa adalah berdasarkan ketetapan Majelis Permusyawaratan Rakyat Sementara RI No. II/MPRS/1960 tanggal 5-12-1960 tentang Pola Pembangunan Nasional Semesta Berencana Tahapan 1961-1969. Di dalam Tap MPRS tersebut mengenai pola Proyek Bidang Produksi Industri golongan AI 1953 Bidang No.54, telah dicantumkan rencana untuk mendirikan pabrik semen di Sulawesi Selatan dengan hasil produksi 375.000 ton/tahun. Tujuan mendirikan pabrik Semen Tonasa tersebut dimaksudkan untuk mensuplai semen dalam menuju pembangunan di Indonesia Bagian Timur.

Pabrik yang pertama didirikan adalah pabrik Tonasa I yang berlokasi di Desa Tonasa, Kecamatan Balocci Kabupaten Pangkajene dan Kepulauan, Propinsi Sulawesi Selatan, 60 km sebelah utara Ujungpandang didirikan berdasarkan ketetapan MPRS RI.NO. II/MPRS/1960 tanggal 5 Desember 1960. Survei bahan baku untuk keperluan pabrik, dilaksanakan oleh Tim Technoexport Cekoslovakia berdasarkan kontrak yang ditandatangani di Jakarta pada tanggal 13 Juni 1960.

Berdasarkan hasil survei bahan baku tersebut, Bank Industri Negara Jakarta, Bakit Jakarta dan Biro Industrialisasi Departemen Perindustrian Dasar dan Pertambangan, menyusun Studi Kelayakan Pabrik Semen Tonasa. Dalam Studi Kelayakan tersebut disimpulkan bahwa kapasitas produksi Semen Tonasa adalah 350 ton terak perhari atau 110.000 ton semen Portland jenis I pertahun. Proses yang digunakan adalah proses basah dengan bahan bakar minyak bunker-C. Penyusunan Studi Kelayakan ini selesai tahun 1962.

Sesudah beroperasi selama kurang lebih 16 tahunm, ternyata Pabrik Tonasa I yang menggunakan proses basah tidak lagi mampu untuk diteruskan secara ekonomis akibat terjadinya beberapa kali kenaikan harga bahan bakar minyak.

Kemudian Pabrik yang kedua adalah Pabrik Tonasa II yang berlokasi di Desa Mangilu, Kecamatan Bungoro Kab. Pangkajene dan Kepulauan, Propinsi Sulawesi Selatan, 25 km disebelah utara Pabrik Tonasa I, didirikan berdasarkan kepada persetujuan Bappenas :

No. 023/XC-LC/B.V/76 tanggal 2 September 1976

No. 2854/D.IX/76

Survei bahan baku dilakukan Dyckerhoof Engineering dari Jerman Barat, dibantu oleh kontraktor dalam negeri yang bekerja sama dengan Direktorat Geologi Bandung. Berdasarkan hasil survei disimpulkan bahwa kapasitas produksi Pabrik Tonasa II adalah 1650 ton terak per hari atau 510.000 ton semen Portland jenis I/tahun dengan kemungkinan perluasan lebih lanjut. Proses yang digunakan adalah proses kering dengan bahan bakar bunker-C.

Selanjutnya pabrik yang ketiga adalah pabrik Tonasa III yang berlokasi sama dengan pabrik Tonasa II dibangun berdasarkan persetujuan Bappenas:

No. 32/XC-LC/B.V/1981 tanggal 30 Oktober

No. 2177/WK /10 /1981

Survei bahan baku tidak dilaksanakan lagi karena sudah dilakukan pada waktu pelaksanaan survei bahan baku Tonasa II, sedang studi kelayakan masih tetap dilakukan oleh Dyckerhoof Engineering. Dalam studi kelayakan tersebut, disimpulkan bahwa kapasitas produksi untuk pabrik Tonasa III adalah 1900 ton terak per hari atau 590.000 ton semen Portland jenis I/tahun. Proses yang digunakan adalah proses kering dengan bahan bakar minyak bunker-C.

Pabrik yang keempat adalah pabrik Semen Tonasa IV yang berlokasi di tempat yang sama dengan pabrik Tonasa II/III. Proyek ini dilakukan secara swakelola, survei bahan baku tidak dilakukan lagi karena sudah dilaksanakan pada waktu pelaksanaan survei bahan baku Tonasa II/III, sedang kelayakan yang terdiri dari aspek-aspek teknis, ekonomis dan umum dibuat sendiri oleh PT. Semen Tonasa (persero) dan Analisis mengenai Dampak Lingkungan (AMDAL) dilakukan bekerja sama dengan Universitas Hasanuddin.

Kapasitas produksi sebesar 2.300.000 ton semen portland jenis I per tahun, dengan proses kering menggunakan bahan bakar batubara sebesar kira-kira 315.000 ton per tahun.

Perusahaan Semen Tonasa ini, pada awal dimulainya masa konstruksi sebenarnya masih berstatus "Proyek" di lingkungan Departemen Perindustrian Dasar dan Pertambangan. Status "Proyek" ini berlangsung dari tahun 1960

sampai dengan tahun 1980. Dengan selesainya pembangunan proyek dan mulai operasinya Pabrik Tonasa I pada tanggal 2 November 1968, status "Proyek" ditingkatkan menjadi pabrik. Status "Pabrik" ini berlangsung dari tahun 1968 sampai dengan tahun 1971.

Setelah menunjukkan hasil usahanya lebih lanjut, status "Pabrik" ditingkatkan lagi menjadi "Perusahaan Umum" (Perum) berdasarkan Peraturan Pemerintah No.54 tahun 1969. Pada tahun 1976, berkat hasil usaha yang cukup menggembirakan, status perum ditingkatkan menjadi "Perusahaan Perseroan" (Persero), berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 1 Tahun 1975. Status "Perusahaan Perseroan" ini berlangsung hingga sekarang. Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan perseroan dan memberikan kesempatan kepada masyarakat untuk serta dalam pemilikan saham-saham perusahaan perseroan, maka PT. Semen Tonasa (Persero) telah menjajaki keikutsertaannya dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No. 55 Tahun 1990 tentang Perusahaan Perseroan (Persero) yang menjual sahamnya kepada masyarakat melalui pasar modal (Go Public).

4.2. Struktur Organisasi

Suatu Perusahaan dalam merealisasikan tujuan serta usaha pencapaian tujuan dengan baik sangat ditunjang oleh keadaan struktur organisasi yang merupakan persyaratan mutlak dalam suatu perusahaan. Dengan adanya suatu struktur organisasi yang baik akan mendorong kerja sama dengan baik dan bekerja sebagai satu kesatuan unit dalam koordinasi yang sama, untuk itu tentang

struktur organisasi perusahaan ini dapat kita lihat sebagaimana terlampir (lampiran I).

Pada skema nampak bahwa organisasi yang dianut oleh perusahaan pabrik "Semen Tonasa adalah organisasi lini (line organisational), dimana bercermin dari hubungan struktur bagian yang satu dengan yang lain dalam perusahaan secara keseluruhan dalam menjalankan tugasnya.

Uraian secara singkat tentang tugas-tugas dari struktur organisasi perusahaan pabrik "Semen Tonasa" adalah sebagai berikut:

1. Direktur Utama

Bertanggungjawab penuh atas kegiatan perusahaan secara keseluruhan baik intern maupun eksteren. Disamping tugasnya sebagai penanggungjawab umum, Direktur utama membawahi bidang kesekretariatan, bidang pengawasan dan bidang usaha/perwakilan.

2. Sekretaris Perusahaan Tugasnya adalah :

- a. Mengatur/mengurus keluar masuknya surat-surat perusahaan.
- b. Mengurus masalah-masalah yang berhubungan dengan kearsipan.
- c. Mengurus hal-hal yang berhubungan dengan masalah kehumasan, pelayanan tamu-tamu, masalah perjalanan dinas, karyawan dan lain-lain.
- d. Mengurus masalah yang berhubungan dengan kepegawaian, kesejahteraan karyawan, kesehatan karyawan dan sebagainya.

3. Kepala Bidang Pengawasan mempunyai tugas sebagai berikut :

- a. Menangani masalah pengamanan material, personal maupun pengamanan informasi.

b. Melaksanakan kegiatan pengawasan, baik yang bersifat finansial maupun material (operasional)

4. Direktur Keuangan dan Komersial

Untuk melaksanakan tugas keuangan dan komersial dibantu oleh Kepala Bidang Keuangan dan Komersial serta Kepala Niaga.

Kepala Bidang keuangan dan Komersial tugasnya yaitu :

- a. Menerima dan mengumumkan keuangan yang masuk dari hasil penjualan Semen Tonasa.
- b. Menyusun/melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan akuntansi/pembukuan perusahaan.
- c. Membuat laporan keuangan untuk mengetahui rugi/laba perusahaan.



Kepala Bidang Niaga, mempunyai tugas yaitu :

- a. Melakukan kegiatan penjualan semen Tonasa keseluruhan wilayah pemasaran.
- b. Melaksanakan kegiatan pengadaan untuk kebutuhan pabrik serta kebutuhan PT. Semen Tonasa lainnya.
- c. Melaksanakan kegiatan pengadaan kapal untuk keperluan angkatan semen Tonasa ke wilayah-wilayah pemasaraanya.

5. Direktur Produksi

Tugasnya adalah memproduksi Semen Tonasa sebanyak-banyaknya sesuai dengan target yang telah ditetapkan serta menjaga mutu agar tetap terjamin . Dalam menjalankan tugasnya direktur produksi dibantu oleh kepala pabrik

semen Tonasa unit I dan unit II tetapi untuk sementara pabrik Semen Tonasa I diberhentikan kegiatan produksinya.

6. Direktorat Penelitian dan Pengembangan

Untuk melaksanakan tugas-tugas penelitian dan pengembangan dibantu oleh :

- Kepala Bidang Penelitian tugasnya adalah :

- a. Melaksanakan kegiatan dibidang pembinaan tenaga kerja dan bidang pendidikan dan latihan.
- b. Melaksanakan kegiatan dibidang penelitian tehnik yang meliputi kegiatan analisis tehnik dan produksi dan analisis tehnik utiliti (pengadaan).

4.3. Proses Produksi

Sebagaimana diketahui, proses produksi adalah merupakan cara, metode maupun tehnik bagaimana penambahan manfaat atau penciptaan faedah baru, dilaksanakan dalam perusahaan.

Pengertian dari proses produksi ini telah cukup jelas, namun demikian suatu hal yang perlu untuk mendapatkan perhatian lebih jauh adalah jenis produksi yang ada dalam perusahaan pada umumnya. Pada dewasa ini nampaknya pengertian dari jenis proses produksi dalam perusahaan masih kurang jelas, sehingga terdapat berbagai macam pembagian dari jenis proses produksi dalam perusahaan ini yang berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain.

Untuk dapat memisahkan jenis proses produksi dalam perusahaan dengan baik, maka kita perlu mengetahui terlebih dahulu dari mana atau dari sudut

pandangan apa kita mengadakan pemisahan jenis dari proses produksi dalam perusahaan tersebut. Hal ini perlu untuk ditentukan terlebih dahulu, karena masing-masing sudut pandangan tersebut akan menghasilkan pemisahan jenis proses produksi dalam perusahaan yang berbeda, yang sesuai dengan sudut pandangan yang dipergunakannya. Masing-masing dari sudut pandangan ini, akan mempunyai arti dan kegunaan sendiri-sendiri yang berbeda antara yang satu dengan yang lain, sehingga sebenarnya pemisahan proses produksi dalam perusahaan tersebut akan dapat disesuaikan dengan tujuan pemisahan proses produksi dalam perusahaan sendiri.

Adapun proses produksi yang dijalankan perusahaan ini terdiri dari dua sistem yaitu dikenal dengan sistem proses basah dan proses kering. Pembuatan semen Tonasa khususnya dengan menggunakan proses basah dilakukan pada Pabrik Semen Tonasa I, tetapi karena alasan-alasan tertentu maka pabrik Semen Tonasa I hingga sekarang tidak beroperasi lagi.

Bahan baku yang digunakan adalah batu kapur 80%, tanah liat 18%, pasir silika 1-2 % dan gypsum 4%.

Bahan baku tersebut diolah berdasarkan proses kering dengan menggunakan beberapa peralatan mulai proses bahan baku hingga pada proses pembuatan semen.

Adapun peralatan-peralatan yang dipergunakan sebagai berikut:

1. Quarry

Batu kapur di quarry diledakkan dengan bahan peledak. Dengan alat berat batu kapur dipilih yang berdiameter maksimum 170 cm, kemudian dimuat dan diangkut dengan menggunakan truck ke alat pemecah.

2. Crusher

Batu kapur hasil quarry dipecah oleh hummer crusher sehingga kecil-kecil dengan diameter maksimum 3 cm

3. Clay Fit (tanah liat)

Tanah liat diambil dengan alat berat dan diangkat ke tempat penampungan tanah liat.

4. Clay Dryer

Clay Dryer yang berada dipenampungan (storage hall) dikeringkan dalam clay agar mendapatkan kadar air maksimum 3 % kemudian dikumpulkan dalam silo.

5. Pasir Silika

Pasir silika diambil dari deposit yang terdapat Sulawesi Selatan dan juga sebagian didapatkan pada kandungan penambangan tanah liat.

6. Raw Mill

Batu kapur, tanah liat dan pasir silika bersama-sama digiling dalam raw mill sampai menjadi tepung atau raw mill dan dimasukkan dalam silo.

7. Kiln/Tungku Putar

Raw mill dari silo diangkut ke kiln untuk dibakar dengan temperatur 1250⁰C sampai 1.500⁰C sehinggamenghasilkan klinker (terak)

8. Finish Mill

Klinker bersama-sama Gypsum (4%) digiling dalam finish mill menghasilkan semen.

Pada dasarnya uraian prose produksi pabrik Tonasa IV sama dengan Tonasa II/III. Perbedaanya terletak pada raw mill yang digunakan dengan jenis coal mill. Raw mill dan coal mil untuk Tonasa IV adalah vertikal mill. Uraian proses produksi Tonasa IV dapat dijelaskan sebagai berikut:

Batu kapur di quarry dibor dan diledakkan diangkut ke hopper Limestone Crusher. Dari dalam hooper batu kapur lalu diumpankan melalui wobler ke dalam limestone crusher untuk dipecahmenjadi butiran-butiran dengan ukuran maksimum 75 mm. Crusher yang digunakan memiliki kapasitas 2 x 750 ton per jam. Tanah liat di clay pit digali dengan menggunakan back hoe, kemudian dimuat ke dalam dump truck untuk diangkut menuju hopper clay crusher. Demikian pula dengan pasir silika diumpankan ke dalam hopper pasir silika.

Tanah liat selanjutnya diumpankan ke dalm clay crusher yang jenisnya roller crusher dengan kapasitas 330 ton per jam. Pada proses ini, kandungan batu silika tanah liat dipecah menjadi butir-butir yang lebih halus. Pasir silika dari hopper diumpankan ke dalam silika crusher melalui sebuah drag chain. Silika yang berukuran besar dipecah dalam silika crusher dan selanjutnya disimpan digudang silika yang kapasitasnya 15.000 ton.

Ketiga jenis bahan baku selanjutnya digiling bersama-sama di dalam roller mill yang mempunyai kapasitas 2 – 350 ton per jam. Hasil gilingan dipisahkan oleh seperator. Raw mill yang kasar digiling kembali dan yang halus bersama gas panas diisap oleh filter fan. Gas dan raw mill dipisahkan ke dalam syclone dimana sebelumnya dibuang ke cerobong, gas dilewatkan melalui elektrostatic preccipitator. Selanjutnya raw mill ditampung di dalam blending silo melalui air slide bucket releuator.

Sistem blending yang digunakan adalah continues blending sehingga homogenisasi raw mill pada sistem ini terdiri dari 2 buah blending silo yang masing-masing silo dilengkapi dengan 8 buah air slide pengisian dan 8 buah air slide pengeluaran. Dasar silo dihembus dengan udara. Material yang dikeluarkan dari blending sailo dimasukan ke dalam 2 buah intermediate kemudian hasil gilingan disimpan dalam rwa mill siap untuk dibakar.

Panas yang diperlukan untuk pembentukan klinker berasal dari batu bara dan udara pembakaran. Seperti pada pabrik unit II/III, aliran udara pembakaran ditimbulkan oleh primari fan dan induced draft (ID) fan. Kemudian raw mill selanjutnya diumpankan ke dalam klin melalui new suspension preheater dilengkapi dengan furnace yang ditempetkan di sekitar cyclone bagian bawah. Agar dapat diciptakan panas pada furnace, maka digunakan batu bara dan udara tertier yang berasal dari grate cooler.

Di dalam preheater raw mill mengalami pemanasan pendahuluan sebelum dibakar dalam klin. Klinker hasil pembakaran klin didinginkan denga grate cooler yang berkapasitas 7500 ton per hari. Udara panas dari pendinginan

sebagian besar dimanfaatkan sebagai udara pembakaran tertier di dalam furnace preheater. Sisa udara panas dilewatkan ke elektrostatic precipitator sebelum dibuang melalui cerobong.

Klinker yang keluar dari grate cooler dan klinker hasil pemecahan bongkahan klinker dalam klin ke crusher selanjutnya diangkut dengan convensor untuk disimpan dalam sil klinker yang berkapasitas 2 x 40.000 ton.

Klinker dan Gypsum selanjutnya diumpankan ke dalam cement mill melalui weigh feeder untuk digiling menjadi semen portland. Jenis mill yang digunakan adalah tube mill dengan kapasitas 2 x 200 ton per jam. Guna memperoleh semen yang memenuhi persyaratan, hasil gilingan cement mill sebelumnya dipisahkan dalam air separator. Butiran yang masih kasar digiling ulang sedangkan yang sudah halus diangkat dengan air menuju silo semen. Pengantongan semen dilakukan dengan menggunakan packer yang kapasitasnya 2 x 2.500 kantong per jam. Proses pengantongan semen unit IV tidak jauh berbeda dengan pabrik III. Khusus untuk pengantongan di pelabuhan di Biringkassi, 3 buah existing packer yang masing-masing berkapasitas 2.000 kantong per jam akan diganti dengan 3 buah packer baru yang berkapasitas 2.500 kantong per jam. Sedangkan pemuatan semen curah, combi loader digunakan memuat semen dalam kantong dalam kapasitas 2 x 3.000 kantong per jam.

Setelah melalui proses produksi maka muncullah yang dinamakan semen. Di mana semen ini mempunyai pertimbangan-pertimbangan bisnis yang

mendasari perluasan pabrik semen Tonasa menjadi unit IV bukanlah didasarkan pada permintaan pasar jangka pendek (short run) tetapi mencakup proyeksi perkembangan permintaan pasar dimasa mendatang (long run). Peluang pasar khususnya di kawasan Asia cerah mengingat beberapa negara Asia belum mampu memenuhi konsumsinya ataupun tidak lagi menambah kapasitas produksinya.

Prospek bisnis semen di Indonesia sampai 25 tahun mendatang cukup cerah mengingat fungsi semen sampai saat ini belum mampu digantikan dengan produk lain termasuk barang yang sangat dibutuhkan oleh masyarakat. Dan keberadaan pabrik semen di Sulawesi Selatan agaknya menjadi suatu kebanggaan tersendiri bagi masyarakat Sulawesi Selatan.



BAB V

PEMBAHASAN

Dalam suatu organisasi atau perusahaan tenaga kerja merupakan kunci pokok aktivitas perusahaan tersebut. Dalam upaya untuk mencapai suatu keberhasilan, hendaknya pimpinan mengetahui bagaimana kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki oleh karyawan, sehingga dengan demikian karyawan akan melaksanakan tugasnya dengan baik, karena merasa adanya perhatian yang diberikan tersebut.

Berhasil tidaknya pimpinan perusahaan dalam usaha mencapai tujuannya ditentukan oleh adanya peranan para karyawan yang bekerja dengan baik. Hal yang mungkin terjadi apabila tiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya merasa tidak tenteram apabila tidak mendapat imbalan atau balas jasa yang wajar dan tidak diperlakukan sebagaimana adanya, maka mustahil mereka dapat mengembangkan kariernya atau memperlihatkan sifat positif terhadap rekan kerjanya. Perasaan karyawan yang selalu diliputi ketidakadilan dan ketidaktentraman mempunyai pengaruh yang besar terhadap produktivitas karyawan.

Dalam hal ini PT. Semen Tonasa (Persero) dalam usahanya mencapai tujuan organisasi menempuh kebijaksanaan dalam menetapkan suatu sistem pemberian balas jasa yang telah ditetapkan pemerintah.

Balas jasa yang dimaksud adalah balas jasa finansial seperti pemberian gaji/upah, perumahan, kendaraan, kesehatan asuransi dan sebagainya. Dalam

mengalisa balas jasa tersebut pada PT. Semen Tonasa telah berusaha untuk memenuhi kebutuhan bagi setiap karyawannya, dengan sendirinya usaha ini dimaksudkan untuk memotivasi para karyawan dalam meningkatkan produktivitasnya.

Berikut ini akan dikemukakan daftar jam kerja yang berlaku pada perusahaan PT. Semen Tonasa sebagai berikut :

TABEL 1

Daftar Jam Kerja dan Jam Istirahat Para Karyawan PT. Semen Tonasa (Persero)

Hari Kerja	Jam Kerja dan Jam Istirahat		
	Pagi	Istirahat	Sore
Senin - Kamis	07.00 – 12.00	12.00 – 12.45	12.45 – 15.30
Jum'at	07.00 – 11.45	11.45 – 13.30	13.30 – 17.00
Sabtu/Minggu	Istirahat/Libur		

Untuk Jam Kerja Dengan Sistem Shift

Shift	Jam Kerja dan Jam Istirahat	
	Jam Kerja	Keterangan
I	07.00 – 15.00	Libur pada saat off
II	15.00 – 21.00	
III	21.00 – 07.00	
Shift I Senin- Jum'at	07.00 – 15.00	
Shift II Senin- Jum'at	15.00 – 23.00	
Shift 7-7	07.00 – 19.00	
	19.00 – 07.00	

Sumber PT. Semen Tonasa (Persero)

Pada tabel di atas dijelaskan bahwa jam kerja yang digunakan merupakan titik tolak di dalam penentuan pemberian balas jasa bagi semua karyawan. Dalam tabel nampak bahwa jumlah jam kerja yang digunakan pada setiap hari adalah tetap serta menerapkan sistem shift pada karyawan tertentu.

5.1. Sistem Pemberian Balas Jasa Finansial

Pada dasarnya balas jasa merupakan salah satu faktor motivasi kerja yang terpenting bagi setiap karyawan karena dapat mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja pada karyawan.

Salah satu masalah yang selalu dihadapi oleh pimpinan perusahaan adalah bagaimana sistem pemberian balas jasa finansial. Masalah ini sangat mempengaruhi pada tingkat produktivitas karyawan, karena sistem yang berbeda akan menghasilkan besar gaji yang berbeda pula.

Adapun sistem yang ditempuh oleh PT. Semen Tonasa dalam pemberian balas jasa yaitu :

1. Gaji pokok + tunjangan Fix

Dalam pemberian gaji karyawan PT. Semen Tonasa, maka pemberian upah pokok dilakukan setiap bulan ditambah dengan tunjangan fix. Pemberian tunjangan fix ditinjau dari berbagai segi yaitu :

- Segi jabatan
- Lingkungan kerja dimana karyawan bekerja
- Tanggung Jawab, merupakan pengganti lembur dan khusus untuk kepala regu ke atas
- Penyesuaian terhadap tuntutan biaya hidup

1. Upah Variabel yang terdiri dari :

- uang makan
- uang transpor
- tunjangan lembur

Disamping kedua komponen utama di atas PT. Semen Tonasa juga memberikan penghasilan di luar gaji pokok :

- Tunjangan hari raya yang diberikan setiap tahunsekali
- Insentif tahunan, ini diberikan setiap tahun dan jika produksi melampaui target
- Jasa produksi, ini diberikan jika produksi melampaui target.

Selain hal di atas PT.Semen Tonasa juga memberikan balas jasa dalam bentuk non uang berupa :

- Pakaian dinas
- Fasilitas Pengobatan
- Perumahan
- Pemilihan karyawan teladan
- Premi Jamsostek
- Kendaraan Dinas
- Perabotan

Dari sistem balas jasa yang telah diuraikan di atas merupakan idaman bagi setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya untuk menjamin terciptanya situasi kerja yang tenteram dan menyenangkan.

Dengan adanya jaminan suasana kerja yang menyenangkan dapat pula menyebabkan karyawan merasa senang dan puas akan jabatan yang telah

dipangkunya. Jadi yang dimaksud disini adalah kerja sama antara pimpinan dan bawahan, sehingga dalam melaksanakan suatu pekerjaan dapat tercapai dengan baik, yaitu :

1. Menjamin dan membina hubungan kerja antara pimpinan dan bawahan secara harmonis.
2. Pimpinan perusahaan berkunjung ke tempat kerja dan berdialog langsung kepada karyawan dan menanyakan tentang hambatan-hambatan yang dialami karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, serta memperlakukan mereka secara wajar dan kekeluargaan.
3. Memberi kebebasan kepada karyawan untuk berinisiatif sendiri sepanjang tidak mengganggu kelancaran suatu pekerjaan.
4. Memberikan izin kepada karyawan, jika terjadi hal yang sangat penting atau keperluan karyawan yang sangat mendadak.

Selain dari uraian di atas tentang kerja sama antara pimpinan dan bawahan, maka yang paling penting juga kita jaga adalah keselamatan kerja dan kesempatan kerja yang selalu dijaga, yaitu :

1. Setiap karyawan diwajibkan menjaga dan melindungi keselamatan dirinya dengan memakai seluruh peralatan yang tersedia dalam suatu perusahaan.
2. Setiap karyawan diwajibkan menjaga kebersihan tempat mereka bekerja.
3. Memakai pakaian seragam yang sudah ditentukan dan ditetapkan oleh perusahaan.

4. Mematuhi segala peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan yang sudah ditentukan terlebih dahulu untuk dilaksanakan sebagaimana mestinya

Bila dilihat dari hirarki kebutuhan yang dikemukakan oleh Maslow, maka dapat dikatakan sistem pemberian balas jasa finansial yang ditempuh oleh PT. Semen Tonasa (Persero) merupakan suatu urutan pemenuhan kebutuhan serta terjadinya hubungan yang harmonis antara karyawan dan pimpinan perusahaan dalam suatu penentuan besarnya gaji

5.2. Analisis Perkembangan Jumlah Karyawan dan Produk

Berdasarkan hasil pengamatan penulis pada PT. Semen Tonasa (Persero) yaitu mengenai perkembangan jumlah karyawan dan jumlah produksi maka penulis dapat menjelaskan mengenai perkembangan jumlah karyawan dan jumlah produksi dalam bentuk tabel. Sebelum penulis menjelaskan dalam bentuk tabel ini, maka ada beberapa prosedur yang akan ditinjau yaitu dari segi tingkat pendidikan karyawan pendidikan karyawan, dengan tingkat pendidikan karyawan ini maka kita dapat melihat besar kecilnya pengaruh balas jasa finansial yang akan mereka terima.

Adapun tingkat pendidikan karyawan pada PT. Semen Tonasa (Persero) dapat dilihat sebagai berikut :



TABEL 2
Tingkat Pendidikan Karyawan Pada PT. Semen Tonasa
Tahun 1992-1996

Tahun	Tingkat Pendidikan						Jumlah
	SD	SLTP	SLTA	Sarmud	S1	S2	
1992	401	257	671	87	157	-	1.573
1993	382	260	670	84	154	-	1.550
1994	364	256	728	88	173	-	1.603
1995	352	246	726	87	156	15	1.582
1996	345	247	1.003	82	159	13	1.849

Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero)

Dari uraian di atas memperlihatkan bahwa tingkat pendidikan pada PT. Semen Tonasa terdiri dari enam tingkatan, yaitu tingkat SD, SLTP, SLTA, Sarmud, S1 dan S2. Di sini nampak bahwa tingkat pendidikan karyawan dari tingkat SD hingga tingkat Sarjana Lengkap (S1 dan S2) adalah rata-rata tidak tetap. Tampak dari tahun 1992-1996 jumlah karyawan yang tingkat pendidikannya SD semakin menurun ini menandakan bahwa PT. Semen Tonasa juga memperhatikan segi tingkat pendidikan karyawannya.

Selanjutnya penulis akan memperlihatkan peningkatan atau perkembangan jumlah karyawan dan jumlah produksi dari tahun 1992-1996 sebagai berikut :

TABEL 3
Perkembangan Jumlah Karyawan dan Jumlah Produksi
Pada PT. Semen Tonasa (Persero)
Tahun 1992-1996

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Produksi (ton)	Persentasi Perkembangan (%)
1992	1.573	1.280.976	-
1993	1.550	1.328.939	3,74
1994	1.603	1.415.183	6,48
1995	1.582	1.416.000	0,05
1996	1.849	2.103.402	48,54

Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero)

Dari uraian di atas, dapat dilihat perkembangan jumlah karyawan dan jumlah produksi pada PT. Semen Tonasa. Tampak pada tabel di atas bahwa jumlah karyawan dari tahun ke tahun tidak tetap. Pada perkembangan jumlah produksi dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan

5.3. Analisa tingkat Produktivitas karyawan

Keberhasilan untuk mencapai tujuan suatu organisasi atau perusahaan banyak tergantung pada kecakapan-kecakapan dari individu yang berkecimpung dalam organisasi yang bersangkutan. Pada bab sebelumnya telah diuraikan bahwa faktor yang paling menentukan dalam suatu organisasi adalah faktor tenaga kerja, maka demikian pentingnya faktor tenaga kerja ini yang merupakan motor penggerak bagi kelangsungan hidup organisasi.

demikian pentingnya faktor tenaga kerja ini yang merupakan motor penggerak bagi kelangsungan hidup organisasi.

Peranan personalia dalam suatu perusahaan merupakan alat bagi kelangsungan hidup perusahaan. Untuk mewujudkan keadilan dan kewajaran dari setiap hasil kerja timbul dua macam efisiensi yaitu efisiensi mekanik dan efisiensi sosial. Efisiensi mekanik adalah masyarakat tidak memberikan pengharapan yang wajar kepada penghasil kerja. Karena penilaian utamanya pada segi materil semata, sebaliknya terciptanya efisiensi sosial dengan anggapan bahwa kebahagiaan dan kemakmuran masyarakat tidak semata-mata tergantung pada unsur material belaka. Jadi efisiensi dari suatu bentuk badan dapat terwujud apabila adanya perpaduan antara karyawan dengan pimpinan dalam menyeimbangkan sumber-sumber energi yang dikeluarkan oleh karyawan tersebut.

Setiap pimpinan atau manajer perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhi untuk bekerja sesuai yang diinginkan organisasi atau perusahaan. Faktor lainnya yang terlibat dalam kemampuan individu dan pemahaman tentang perilaku yang diperlukan untuk mencapai prestasi yang tinggi atau biasa disebut persepsi peranan motivasi, kemampuan dan persepsi peranan adalah saling berhubungan. Jadi apabila salah satu faktor rendah, maka tingkat prestasi akan rendah walaupun faktor-faktor lainnya tinggi. Harapan untuk menetapkan atau menghilangkan inefisiensi dalam suatu organisasi dapat tercapai apabila teknik-teknik tersebut dapat digunakan, yang secara relatif dapat

menimbulkan kegairahan kerja, loyalitas, disiplin yang tinggi dan pada akhirnya dapat amankan laju masuknya keluarnya para karyawan. Tingkat produktivitas karyawan sebagai hasil proses dalam peningkatan kegairahan kerja merupakan suatu motivasi dimana proses itu relatif permanen dalam potensi individu yang melahirkan perilaku yang tertentu sebagai hasil dari realisasi pemberian balas jasa.

Sebagai akhir dari analisa tingkat produktivitas karyawan dari suatu badan usaha khususnya dalam perusahaan yang penulis tinjau ini adalah perlu kiranya pertamanya diperhatikan sikap karyawan untuk selanjutnya diberi motivasi ke arah positif agar mereka berperilaku sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka penulis menganalisa tingkat produktivitas karyawan. Selanjutnya dihitung tingkat produktivitas karyawan yaitu dalam bentuk rumus sebagai berikut :

$$Pr.Tk = \frac{O}{I}$$

Dimana :

- Pr.Tk = Produktivitas tenaga kerja
- O = Jumlah produksi (output)
- I = Jumlah tenaga kerja (input)

$$Pr Tk (1992) = \frac{1.280.976}{1.573} = 814,35$$

$$\text{Pr Tk (1993)} = \frac{1.328.939}{1.550} = 857,38$$

$$\text{Pr Tk (1994)} = \frac{1.415.183}{1.603} = 882,83$$

$$\text{Pr Tk (1995)} = \frac{1.416.000}{1.582} = 895,06$$

$$\text{Pr Tk (1996)} = \frac{2.103.402}{1.844} = 1.137,58$$

Dari hasil perhitungan di atas, maka penulis uraikan dalam bentuk tabel tentang perhitungan produktivitas karyawan dari tahun 1992-1996 sebagai berikut :

TABEL 4

Perhitungan Tingkat Produktivitas Karyawan Pada

PT. Semen Tonasa (Persero) Pangkep

Tahun 1992-1996

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Produksi	Jumlah Produktivitas Karyawan (ton)
1992	1.537	1.280.976	814,35
1993	1.550	1.328.939	857,38
1994	1.603	1.415.183	882,83
1995	1.582	1.416.000	895,06
1996	1.849	2.103.402	1.137,58

Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero)

Dari tabel di atas dimana tingkat produktivitas karyawan dari tahun ketahun selalu mengalami peningkatan. Hal ini dipengaruhi oleh tingkat produksi dari tahun ketahun selalu mengalami peningkatan pula. Dapat dilihat pada tahun 1992 dimana

tingkat produksi sebesar 1.280.976 dan tingkat produktivitas karyawan sebesar 814,35, pada tahun 1993 jumlah produksi mengalami peningkatan dengan jumlah produksi sebesar 1.328.939 dan tingkat produktivitas sebesar 857,38, Pada tahun 1994 kembali jumlah produksi dan jumlah produktivitas karyawan mengalami peningkatan sebesar 1.415.183 dan 882,83, pada tahun 1995 produksi dan jumlah produktivitas karyawan tetap mengalami peningkatan sebesar 1.416.000 dan 895,06 dan begitu pula pada tahun 1996 jumlah produksi dan jumlah produktivitas tetap mengalami peningkatan sebesar 2.103.402 dan 1.137,58.

Jadi yang sangat mempengaruhi tingkat produktivitas yaitu tingkat jumlah produksi dan jumlah karyawan. Dengan demikian apabila naiknya jumlah karyawan diiringi dengan jumlah produksi setiap tahun otomatis akan meningkatkan pula jumlah balas jasa setiap tahunnya yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

5.4. Perkembangan Balas Jasa Finansial

Balas jasa yang dimaksud disini adalah balas jasa finansial atau dengan kata lain balas jasa yang berupa gaji/upah bagi semua karyawan PT. Semen Tonasa (Persero) yang dapat diperinci dari tahun 1992-1996 dengan demikian kita dapat melihat perkembangan balas jasa dari tahun ketahun yang telah diterapkan oleh PT.Semen Tonasa sebagai berikut :

TABEL 5
Perkembangan Jumlah Balas Jasa Finansial Pada
PT. Semen Tonasa (Persero)
Tahun 1992-1996

Tahun	Jumlah Balas Jasa Finansial (Dalam Ribuan/Rupiah)	Persentase Perkembangan	
		Rp	%
1992	6.688.260.000	-	-
1993	6.734.430.000	46.170	0,69
1994	7.529.958.000	795.528	11,8
1995	7.934.189.000	404.231	5,36
1996	9.345.709.000	1.411.520	15,10

Sumber : PT. Semen Tonasa (Persero)

Pada tabel di atas dapat dijelaskan bahwa perkembangan balas jasa yang diberikan pada karyawan dari tahun ketahun mengalami peningkatan. Hal ini membuktikan bahwa adanya perhatian pimpinan perusahaan terhadap balas jasa yang diberikan pada karyawannya.

Kalau kita lihat dari tahun 1992 perkembangan jumlah balas jasa finansialnya berjumlah 6.688.260.000 dengan tingkat persentase perkembangannya adalah 0, pada tahun 1993 jumlah perkembangan balas jasa finansial adalah Rp 6.734.430.000 dengan persentase perkembangan jumlah balas jasa finansial sebesar 0,69 %, pada tahun 1994 perkembangan jumlah balas jasa finansial sebesar Rp 7.529.958.000 dan untuk persentase perkembangannya adalah sekitar 11,8 pada tahun 1995 jumlah perkembangan balas jasa finansial sebesar Rp 7.934.189.000, dengan presentase

dengan persentase perkembangan jumlah balas jasa finansial sebesar 0,69 %, pada tahun 1994 perkembangan jumlah balas jasa finansial sebesar Rp 7.529.958.000 dan untuk persentase perkembangannya adalah sekitar 11,8 pada tahun 1995 jumlah perkembangan balas jasa finansial sebesar Rp 7.934.189.000, dengan presentase perkembangannya sekitar 5,36, sedangkan pada tahun 1996 jumlah perkembangan balas jasa finansial Rp 9.345.709.000 sedangkan presentase perkembangan jumlah balas jasa finansial sebesar 15,10 %.

Dari uraian penjelasan di atas menunjukkan bahwa dalam peningkatan atau perkembangan balas jasa finansial ini, PT. Semen Tonasa selalu memperhatikan sistem pemberian balas jasa finansial secara terarah. Dengan demikian hal ini tidak mempengaruhi penurunan tingkat motivasi dan produktivitas karyawan.

5.5. Analisis Hubungan Balas Jasa Finansial Terhadap Peningkatan Produktivitas

Karyawan

Berdasarkan hasil pengamatan penulis PT. Semen Tonasa maka yang terlibat langsung dalam proses produksi adalah karyawan. Oleh karena itu dalam uraian penulis menganalisis pengaruh balas jasa terhadap produktivitas karyawan yaitu berupa finansial yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya.

Analisis tersebut dimaksud untuk menghitung atau memperkirakan besarnya pengaruh secara kuantitatif dalam perubahan suatu kejadian terhadap kejadian lainnya. Dari hasil analisa itu nantinya akan dapat memberikan jawaban terhadap perubahan yang terjadi dalam suatu perusahaan, misalnya dengan naiknya tingkat

ah maka dapat mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan atau tidak. Untuk melihat hubungan antara kedua variabel digunakan metode regresi dan korelasi yang dapat memperlihatkan hubungan antara kedua variabel tersebut. Kalau variabel yang satu mengalami perubahan bagaimana dengan variabel yang lainnya, apakah turut berpengaruh dengannya. Namun demikian sasaran penyidikan dari kedua analisis ini agak berbeda. Analisis regresi bertujuan untuk meyelediki apakah variabel-variabel yang bersangkutan berhubungan satu sama lain dan jika berhubungan, bagaimana bentuk hubungan yang terjadi, dengan kata lain bahwa analisis regresi menggambarkan hubungan yang terjadi, dengan kata lain bahwa analisis regresi menggambarkan hubungan antara dua variabel atau lebih (variabel terikat dan variabel bebas) dimana hubungan dari variabel-variabel tersebut fungsional. Fungsional maksudnya variabel yang satu mempengaruhi dan variabel yang lain dipengaruhi. Sedangkan analisis korelasi berguna untuk mengetahui apakah antara variabel bebas dengan variabel terikat berhubungan satu sama lain dan jika berhubungan sampai sejauh mana keeratan hubungan tersebut. Erat tidaknya korelasi dapat diukur dengan suatu nilai yang disebut dengan koefisien korelasi yang besarnya antara -1 sampai dengan 1. Jadi untuk melihat hubungan antara dua variabel yaitu jumlah balas jasa finansial dan tingkat produktivitas karyawan pada PT. Semen Tonasa (Persero) maka akan diuraikan pada tabel dan perhitungan di bawah ini sebagai berikut :



TABEL 6
Perhitungan Hubungan Antara Balas Jasa Finansial
Dengan tingkat produktivitas karyawan pada
PT. Semen Tonasa (persero) Pangkep Tahun 1992-1996

Tahun	Jml. Balas Jasa (dlm ribuan/Rp)	Tkt Produktivitas karyawan Y			
n	X		xy	x ²	y ²
1992	6.688.260	814,35	5.446584.531	44.732.821.830.000	663.165,92
1993	6.734.430	857,35	5.773.965.593	45.352.547.420.000	735.100,46
1994	7.529.958	882,83	6.647.672.821	56.700.267.480.000	779.388,20
1995	7.934.189	895,06	7.101.575.206	62.951.355.090.000	801.132,40
1996	9.345.709	1.137,58	10.631.491.646	87.342.276.710.000	1.294.088,25
5	38232.546	4.587,2	35.501.289.790	297.079.268.500.000	4.272.875,83

Sumber : Data Diolah

Dari data di atas maka dapat dihitung koefisien regresinya sebagai berikut :

$$y = a + bx$$

Dimana :

y = Variabel dependent/terikat

x = Variabel independent/bebas

a,b = Parameter (alat pengukur)

Dari rumus di atas diperoleh hasil sebagai berikut :

$$y = a + bx$$

$$\bar{X} = \Sigma x/n$$

$$= 38.232.546/5$$

$$= 7.646.509,2$$

$$Y = \Sigma y/n$$

$$= 4.587,2/5$$

$$= 917,44$$

$$\Sigma xy = \Sigma xy - (\bar{x})(y)$$

$$= 35.601.289.790 - 5 (7.646.509,2)(917,44)$$

$$= 35.601.289.790 - 5 (7.015.213.400)$$

$$= 35.601.289.790 - 35.076.067.000$$

$$= 525.222.790$$

$$\Sigma x^2 = \Sigma x^2 - n(x)^2$$

$$= 297.079.268.530.000 - 5 (7.646.509,2)$$

$$= 297.079.268.530.000 - 5 (58.469.102.950.000)$$

$$= 297.079.268.530.000 - 292.345.514.800.000$$

$$= 4.733.753.700.000$$

$$\Sigma y^2 = \Sigma y^2 - n(y)^2$$

$$= 4.272.875,83 - 5 (917,44)$$

$$= 4.272.875,83 - 5 (841 696,15)$$

$$= 4.272.875,83 - 4.208.480,75$$

$$= 64.395.08$$

$$b = \Sigma xy / \Sigma x$$

$$= 297.079.268.530.000 - 292.345.514.800.000$$

$$= 4.733.753.700.000$$

$$\Sigma y^2 = \Sigma y^2 - n(\bar{y})^2$$

$$= 4.272.875,83 - 5(917,44)$$

$$= 4.272.875,83 - 5(841.696,15)$$

$$= 4.272.875,83 - 4.208.480,75$$

$$= 64.395,08$$

$$b = \Sigma xy / \Sigma x$$

$$= 525.222.790 / 4.733.753.700.000$$

$$= 0,0001$$

$$a = y - bx$$

$$= 917,44 - (0,0001)(7.646.509,2)$$

$$= 917,44 - 764,65$$

$$= 76,33$$

$$y = a + bx$$

$$= 76,33 + 0,0001x$$

Dari hasil perhitungan diatas nampak bahwa variabel bebas dalam hal ini jumlah balas jasa mempunyai pengaruh yang positif dengan produktivitas karyawan sebagai variabel terikat. Hal ini ditunjukkan oleh nilai koefisien variabel bebas yang bertanda positif.

Sedang untuk melihat hubungan antara balas jasa finansial dengan tingkat produktivitas karyawan maka digunakan analisis korelasi sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum xy - \sum x \cdot \sum y}{\sqrt{(n\sum x^2 - (\sum x)^2) \cdot (n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

dimana :

r = Koefisien korelasi

x = Tingkat upah

y = Tingkat produksi

n = Jumlah periode tahun

r = Koefisien korelasi

x = Tingkat upah

y = Tingkat produksi

n = Jumlah periode tahun

$$r = \frac{5(35.601.289.790) - (38.232.546)(4.587,2)}{\sqrt{5(297.079.268.500.000) - (38.232.546)^2 \cdot 5(4.272.875,83) - (4.587,2)^2}}$$

$$= \frac{(178.006.449.000) - (175.380.335.000)}{\sqrt{(1.485.396.343.000.000 - 1.461.727.574.000.000) \cdot 21.364.379,15 - 21.042.403,84}}$$

$$r = \frac{2.626.114.000}{\sqrt{(23.668.769.000.000) \cdot (321.975,3)}}$$

$$r = \frac{2.626.114.000}{(4.865.055,90) \cdot (567,42)}$$

$$= \frac{2.626.114.000}{2.760.530.019}$$

$r = 0,95$

Berdasar dari analisa koefisien tersebut di atas, maka dapat dinyatakan bahwa hubungan antara balas jasa finansial yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan ini dengan jumlah produksi yang dihasilkan adalah positif dan erat kaitannya. Hal ini memberikan suatu arti bahwa pemberian balas jasa finansial pada perusahaan ini dapat meningkatkan produktivitas karyawan sehingga pada akhirnya produksi perusahaan juga dapat ditingkatkan. Dengan demikian maka kenaikan/penurunan jumlah produksi setiap

3. t hitung adalah :

$$\Sigma e_i^2 = \Sigma y^2 - b^2 \Sigma x^2$$

$$\begin{aligned} &= 4.272.875,83 - (0,0001)^2 (297.079.268.500.000) \\ &= 4.272.875,83 - (0,00000001) (297.079.268.500.000) \\ &= 4.272.875,83 - 2.970.792,68 \\ &= 1.302.083,15 \end{aligned}$$

$$\sigma^2 = \frac{\Sigma e_i^2}{n - 2}$$

$$= \frac{1.302.083,15}{5 - 2}$$

$$= \frac{434.027,7}{1}$$

$$\text{ran}(b) = \frac{\sigma^2}{\Sigma x^2}$$

$$= \frac{434.027,7}{297.079.268.500.000} = 1.460.883,15$$

$$- 0,0000000014$$



$$\begin{aligned}
 Se(b) &= \sqrt{ran(b)} \\
 &= \sqrt{0,000.000.0014} \\
 &= 0,00003
 \end{aligned}$$



$$\begin{aligned}
 t(b) &= \frac{b}{Se(b)} \\
 &= \frac{0,0001}{0,00003} \\
 &= 3,3
 \end{aligned}$$

Berdasarkan langkah-langkah di atas, maka berarti:

$$- t(b) = 3,3$$

Dari pengujian statistik uji t terhadap koefisien regresi tingkat balas jasa diperoleh t hitung 3,333 sedangkan t tabel pada tingkat signifikan 0,05 atau 5% dengan t tabel sebesar 2,353 terlihat t hitung lebih besar dari t tabel. Sehingga H_0 ditolak, artinya pendapat bahwa balas jasa finansial tidak mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan tidak dapat dibenarkan. Karena H_0 ditolak berarti H_1 diterima. Dengan demikian kita dapat menyimpulkan bahwa balas jasa finansial

kenaikan/penurunan jumlah produksi setiap karyawan pada perusahaan ini terjadi bersamaan dengan kenaikan/penurunan balas jasa yang diberikan kepada mereka.

Koefisien korelasi (r) sebesar 0,95 seperti nampak pada hasil perhitungan di atas menggambarkan tingkat hubungan yang kuat antara kedua variabel yang dianalisa dalam perusahaan ini. Hal ini membuktikan bahwa terjadi perputaran yang saling mengisi, dimana dengan meningkatnya produktivitas karyawan, maka meningkat pula produksi perusahaan.

Jadi untuk meningkatkan produktivitas karyawan, maka tingkat balas jasa perlu diperhatikan. Dengan naiknya tingkat balas jasa sangat mempengaruhi karyawan untuk memotivasi dirinya kearah peningkatan prestasi kerja.

Dan untuk memberi balas kepada karyawan, maka pimpinan perusahaan perlu memperhatikan prestasi kerja karyawan dalam hal ini tingkat produktivitas yang dicapai.

Sedang untuk menguji tingkat signifikansi apakah variabel bebas mempunyai pengaruh yang berarti terhadap variabel terikat maka dilakukan uji t. Untuk lebih jelasnya langkah-langkah dalam pengujian tersebut adalah sebagai berikut :

- Uji pada tingkat signifikan 5 %

$$1. \quad H_0 : b_1 = 0$$

$$H_1 : b_1 \neq 0$$

$$2. \quad \alpha = 0,05 = 5\%$$

BAB VI

PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan dari hasil penelitian dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab sebelumnya, maka penulis akan mengemukakan beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompensasi merupakan salah satu fokus perhatian pada perusahaan ini, karena terdapat kecenderungan bahwa para karyawan akan merasa lebih puas dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan melalui produktivitas mereka yang baik.
2. Sistem pemberian balas jasa yang diberikan oleh PT.Semen Tonasa terhadap karyawan terdiri atas dua komponen utama yaitu upah pokok + tunjangan fix dan upah variabel serta adanya pemberian insentif serta tunjangan-tunjangan lainnya.
3. Produktivitas karyawan dalam perusahaan meningkat sejalan dengan meningkatnya jumlah kompensasi yang diberikan kepada mereka. Sehingga dapat dikatakan bahwa semakin tinggi balas jasa/upah yang diberikan para karyawan, maka jumlah produksi yang dihasilkannya akan semakin meningkat pula.
4. Dari hasil analisis regresi maka dapat dibuktikan bahwa terdapat pengaruh yang positif antara variabel bebas dan variabel terikat yang ditunjukkan melalui

persamaan regresi :

$$y = 76,33 + 0,0001 x$$

Dan koefisien korelasi sebesar 0,95 % yang diperoleh melalui analisa korelasi menggambarkan tingkat hubungan yang erat antara kedua variabel yang dianalisis. Jadi peningkatan/penurunan tingkat upah yang diberikan, akan terjadi bersamaan dengan kenaikan/penurunan jumlah produksi yang mereka hasilkan.

6.2. Saran-saran

Bertolak dari pembahasan, analisis serta beberapa kesimpulan yang telah dikemukakan sebelumnya, dapatlah penulis mengemukakan beberapa saran yang sekiranya dapat bermanfaat bagi perusahaan antara lain :

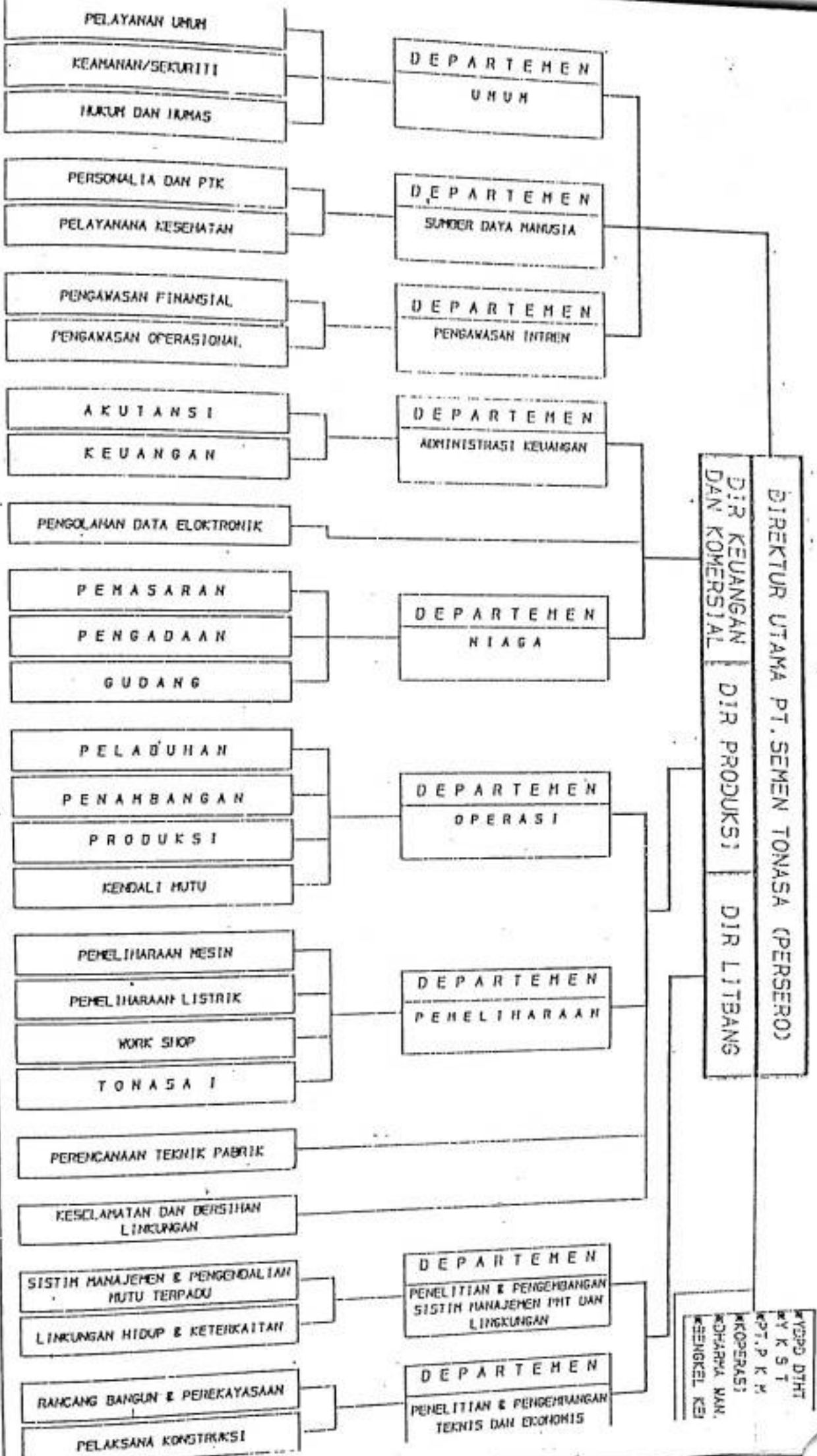
1. Untuk memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan produktivitas kerjanya, perlu kiranya penetapan besarnya gaji atau upah yang didasarkan atas prestasi kerja dari masing-masing karyawan. Disamping itu sesuai dengan kebijaksanaan tentang tingkat kebutuhan hidup minimal karyawan.
2. Untuk lebih meningkatkan produktivitas karyawan dari perusahaan maka pimpinan sebagai pengambil keputusan dalam penetapan berbagai kebijaksanaan perlu kiranya meninjau kembali gaji/upah karyawan utamanya di bagian produksi, disamping itu untuk lebih meningkatkan ketrampilan (skill) pekerja dengan melalui pelatihan atau kursus untuk memberi motivasi serta etika kerja sehingga

harapan perusahaan untuk lebih meningkatkan hasil produksi ditahun mendatang akan tercapai.

3. Untuk tetap eksis dalam situasi yang semakin kompetatif, terutama dalam menghadapi perusahaan-perusahaan yang menghasilkan produk sejenis, hendaknya pimpinan perusahaan mengkombinasikan sumber daya yang dimiliki perusahaan pada tingkat yang lebih efisien agar supaya produksinya mampu bersaing dengan produksi perusahaan pesaing.

DAFTAR PUSTAKA

1. Dajan, Anto, 1986. *Pengantar Metode statistik*, Jilid III, Penerbit LP3ES, Jakarta.
2. Flippo, Edwin B., 1988. *Personnel Management*, Penerbit: Mc Graw Hill, Inc, Singapura.
3. Gunawan, Jiwanto, 1985. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Penerbit: Pusat Pengembangan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Atmajaya, Yogyakarta.
4. Hadi, Poewono, 1979. *Tata Personalia*, Cetakan Keempat, Jakarta.
5. Handoko, Hani T., 1985. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi I, Penerbit: Liberti, Yogyakarta.
6. Moekijat, 1981. *Manajemen Kepegawaian*, Cetakan Kelima, Penerbit: Alumni, Bandung.
7. Nitisemitro, Alex S., 1982. *Manajemen Personalia*, Cetakan Ketiga, Penerbit: Ghalia Indonesia.
8. Onong, Effendy, 1983. *Human Relations dan Public Relations Dalam Manajemen*, Bandung.
9. Reksohadiprojo, Sukanto dan Handoko, Hani T., *Teori Prilaku Organisasi Perusahaan*, Cetakan Kedua, Balai Penerbitan Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
10. Ranupandojo, Heidjrahman dan Husnan Suad, *Manajemen Personalia*, Cetakan Kedua, Balai Penerbitan Fakultas Ekonomi UGM, Yogyakarta.
11. Syarif Rusli, 1991. *Produktivitas*, Cetakan Kedua, Bandung: Angkasa.

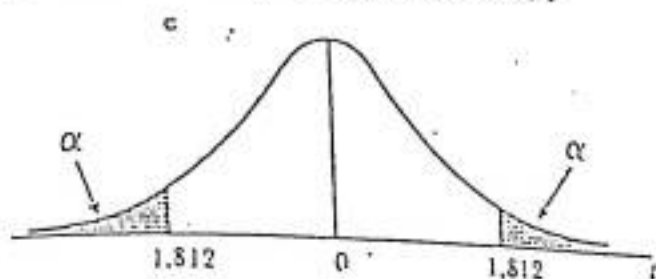


Lampiran: Surat Keputusan Direksi Pt.Semen Tonosc (Persero)
 No.50/Kpts/10.00/1989 tanggal 03 April 1989



LAMPIRAN 2

TABEL VI Titik persentasi distribusi t



Bagi d.f. = 10

$$P(t > 1,812) = 0,05$$

$$P(t < -1,812) = 0,05$$

d.f. \ α	,25	,20	,15	,10	,05	,025	,01	,005	,0005
1	1,000	1,376	1,955	3,078	6,314	12,706	51,821	63,657	636,619
2	,816	1,061	1,536	1,886	2,920	4,503	6,965	9,925	51,598
3	,765	,978	1,350	1,635	2,353	3,152	4,541	5,841	12,941
4	,741	,941	1,190	1,553	2,132	2,776	3,747	4,604	8,610
5	,727	,920	1,156	1,476	2,015	2,571	3,565	4,032	6,859
6	,718	,906	1,134	1,440	1,943	2,447	3,145	3,707	5,959
7	,711	,896	1,119	1,415	1,895	2,365	2,998	3,499	5,405
8	,706	,889	1,103	1,397	1,860	2,306	2,896	3,355	5,041
9	,703	,883	1,100	1,385	1,835	2,262	2,821	3,250	4,781
10	,700	,879	1,093	1,372	1,812	2,225	2,764	3,169	4,557
11	,697	,876	1,085	1,365	1,796	2,201	2,715	3,106	4,457
12	,695	,873	1,083	1,356	1,782	2,179	2,651	3,053	4,315
15	,694	,870	1,079	1,350	1,771	2,160	2,650	3,012	4,221
14	,692	,868	1,076	1,345	1,761	2,145	2,624	2,977	4,140
15	,691	,866	1,074	1,341	1,755	2,131	2,602	2,947	4,075
16	,690	,865	1,071	1,337	1,746	2,120	2,585	2,921	4,015
17	,689	,865	1,069	1,335	1,740	2,110	2,567	2,898	3,963
18	,688	,862	1,067	1,330	1,734	2,101	2,552	2,875	3,922
19	,688	,861	1,066	1,325	1,729	2,093	2,539	2,861	3,883
20	,687	,860	1,064	1,325	1,725	2,086	2,528	2,845	3,850
21	,686	,859	1,063	1,323	1,721	2,080	2,518	2,831	3,819
22	,686	,858	1,061	1,321	1,717	2,074	2,508	2,819	3,792
23	,685	,858	1,060	1,319	1,714	2,069	2,500	2,807	3,767
24	,685	,857	1,059	1,315	1,711	2,064	2,492	2,797	3,745
25	,684	,856	1,058	1,316	1,705	2,060	2,485	2,787	3,722
26	,684	,856	1,058	1,315	1,706	2,056	2,479	2,779	3,707
27	,684	,855	1,057	1,314	1,705	2,052	2,473	2,771	3,690
28	,683	,855	1,056	1,313	1,701	2,018	2,467	2,763	3,674
29	,683	,854	1,055	1,311	1,699	2,045	2,462	2,756	3,659
30	,683	,854	1,055	1,310	1,697	2,042	2,457	2,750	3,646
40	,681	,851	1,050	1,305	1,684	2,021	2,423	2,704	3,551
60	,679	,843	1,046	1,296	1,671	2,000	2,390	2,660	3,460
120	,677	,845	1,041	1,289	1,658	1,980	2,358	2,617	3,373
∞	,674	,842	1,036	1,282	1,645	1,960	2,326	2,576	3,291