

HUBUNGAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BARATA INDONESIA UNIT USAHA MANDIRI MEDAN

Skripsi

Oleh

FAHRUL ROZI
03 832 0129



**JURUSAN MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MEDAN AREA
MEDAN
2008**

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
 2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah
 3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area
- Access From (repository.uma.ac.id)1/2/24

Judul Skripsi : HUBUNGAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN
PADA PT.BARATA INDONESIA UNIT USAHA MANDIRI
MEDAN

Nama Mahasiswa : FAHRUL ROZI

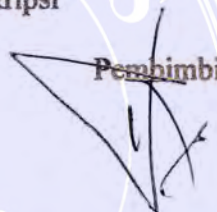
NPM : 038320129

Jurusan : Manajemen

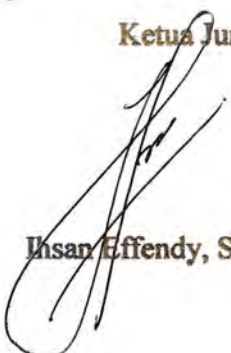
Menyetujui :
Komisi Pembimbing Skripsi

Pembimbing I

Drs. H. Miftahuddin, MBA

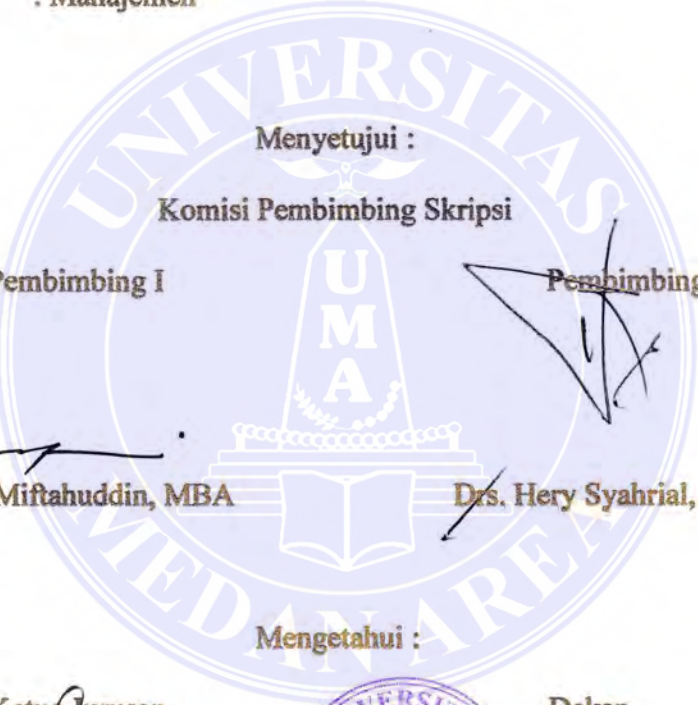
Pembimbing II

Drs. Hery Syahrial, SE, Msi

Mengetahui :

Ketua Jurusan

Ihsan Effendy, SE, Msi

Dekan

Prof. Dr. H. Sya'ad Afifuddin, SE, MEC




Tanggal Lulus :

2009

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber
2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

Access From (repository.uma.ac.id)1/2/24

RINGKASAN

Fahrul Rozi, “HUBUNGAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.BARATA INDONESIA UNIT USAHA MANDIRI MEDAN”

Di bawah bimbingan (Drs. H. Miftahuddin, MBA, sebagai Pembimbing I,
Drs. Hery Syahrial, SE, Msi, sebagai Pembimbing II)

Didalam menjalankan aktifitas kerja di perusahaan selalu ada insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja melebihi standart kerja yang diinginkan perusahaan. Dengan adanya insentif yang diberikan perusahaan karyawan akan lebih kreatif, dinamis, dan berlomba-lomba untuk mencapai hasil kerja yang optimal.

Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian untuk memperoleh data dan informasi yang ada kaitannya dengan judul skripsi yang penulis ajukan. Data tersebut penulis dapatkan melalui data perusahaan, data perpustakaan dan literatur-literatur. Teknik pengambilan data penulis lakukan melalui wawancara (interview) dan studi dokumen.

Berdasarkan hasil penelitian pada **PT.BARATA INDONESIA UNIT USAHA MANDIRI MEDAN** maka dapat disimpulkan bahwa dari hasil perhitungan data dan analisis hipotesis menyatakan bahwa pengaruh atau hubungan insentif terhadap kinerja karyawan sangat besar, karena insentif yang diberikan perusahaan sudah memberikan kepuasan kepada karyawan dimana karyawan telah terpenuhi kebutuhan hidupnya.

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Assalamualaikum Wr. Wb.

Terlebih dahulu penulis mengucapkan Alhamdullillah atas kehadiran Allah SWT karena, atas rahmat dan hidayaNya penulis dapat menyelesaikan skripsi ini yang berjudul **“HUBUNGAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT.BARATA INDONESIA UNIT USAHA MANDIRI MEDAN”**

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan ini masih jauh dari sempurna, oleh karena kurangnya pengetahuan dan pengalaman penulis. Oleh karena itu penulis dengan senang hati menerima kritik dan saran dari pembaca yang sifatnya membangun dan untuk kesempurnaan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Teristimewa buat kedua orang tua penulis H. Suratman dan Hj. Masdalena yang telah memberikan dukungannya baik moril maupun materil sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Bapak Prof. Dr. H. Sya’ad Afifuddin, SE, MEC selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Medan.
3. Bapak Heri Syahrial, SE, Msi, selaku Pembantu Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Medan.
4. Bapak Drs. Muslim Wijaya, Msi, selaku Pembantu Dekan II Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Medan.

UNIVERSITAS MEDAN AREA

© Hak Cipta Di Lindungi Undang-Undang

Document Accepted 1/2/24

1. Dilarang Mengutip sebagian atau seluruh dokumen ini tanpa mencantumkan sumber

2. Pengutipan hanya untuk keperluan pendidikan, penelitian dan penulisan karya ilmiah

3. Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh karya ini dalam bentuk apapun tanpa izin Universitas Medan Area

5. Bapak Ihsan Effendy, SE, Msi, selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Medan.
6. Bapak Drs. H. Miftahuddin, MBA, selaku Pembimbing I yang telah membimbing dan membantu penulis dalam menyusun skripsi ini.
7. Bapak Drs. Hery Syahrial, SE, Msi, selaku Pembimbing II yang telah membimbing dan membantu penulis dalam menyusun skripsi.
8. Juga penulis tak lupa mengucapkan terima kasih kepada pimpinan dan seluruh staff pegawai **“PT.BARATA INDONESIA UNIT USAHA MANDIRI MEDAN”** yang telah membantu penulis melakukan riset dan pengambilan data.
9. Abangda Muhammad Rais, AmKep, terima kasih atas do’a dan dukungangannya.
10. Spesial Person Fika Safara, SE, yang telah banyak membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. “Makasih ya...”
11. Teman-temanku stambuk 2003, 2004 dan 2005 Fakultas Ekonomi Universitas Medan Area, Medan.

Akhir kata penulis sekali lagi mengucapkan terima kasih kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayahNya. Amin ya robbal ‘alamin.

Medan,

2009

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

DAFTAR GAMBAR DAN DAFTAR TABEL

BAB I : PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul	1
B. Perumusan Masalah	3
C. Hipotesis	3
D. Luas dan Tujuan Penelitian	4
E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data	4
F. Metode Analisis	5

BAB II : LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Tujuan Insentif	7
B. Jenis – Jenis Insentif dan Metode Perhitungannya	11
C. Pengertian Dan Tujuan Prestasi Kerja	15
D. Sistem Penilaian Prestasi Kerja	21

BAB III :	PT. BARATA INDONESIA UNIT USAHA MANDIRI	
	MEDAN	29
	A. Gambaran Umum Perusahaan	29
	B. Kebijakan Insentif Yang Diterapkan	38
	C. Prestasi Kerja Karyawan Yang Dicapai	42
	D. Hambatan Yang Dihadapi Serta Cara Mengatasinya	45
BAB IV :	ANALISIS DAN EVALUASI	47
BAB V :	KESIMPULAN DAN SARAN	50
	A. Kesimpulan	50
	B. Saran	52
DAFTAR PUSTAKA		53

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar. 1. Struktur Organisasi PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan 33



DAFTAR TABEL

Tabel .1. Target dan Realisasi Penerimaan PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan 2002 – 2007 (Dalam Rp)	43
--	----



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Pada umumnya setiap perusahaan akan berusaha untuk memperoleh laba semaksimal mungkin. Hal ini diperlukan agar kelangsungan hidup perusahaan terjamin. Untuk itu berbagai sumber atau faktor yang dapat menunjang pencapaian tujuan perusahaan harus didayagunakan secara efisien dan efektif.

Karyawan merupakan salah satu diantara beberapa faktor yang menentukan keberhasilan suatu usaha. Untuk itu tingkat kesejahteraan karyawan penting untuk diperhatikan. Prestasi yang diberikan karyawan dari kerja yang menjadi bebannya, sudah selayaknya mendapat insentif (perangsang) yang wajar demi kelangsungan hidupnya.

Insentif sangat besar pengaruhnya bagi perkembangan perusahaan. Insentif merupakan motivasi bagi karyawan untuk bersemangat melaksanakan pekerjaannya, dengan adanya sistem insentif atau imbalan di tempat kerja karyawan maka ia akan bersemangat guna mencapai prestasi kerja yang tinggi. Insentif dapat mencakup semua hal dan fasilitas yang diberikan perusahaan kepada karyawannya, seperti fasilitas perumahan, kendaraan dan lain sebagainya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diberikan secara tetap.

Pemberian insentif yang tepat tentu tidak hanya berpengaruh terhadap proses penyelesaian pekerjaan karyawan, tetapi juga akan dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan itu sendiri. Dengan kualitas kerja yang meningkat akan mendorong kemampuan perusahaan mencapai sasaran.

PT. Barata Indonesia yang awalnya bernama Barata Metals Work and Engineering Ltd didirikan pada tanggal 19 Mei 1971. Batara Metal Works and Engineering Ltd merupakan gabungan tiga perusahaan negara, yaitu:

- a. PN. Barata
- b. PN Sabang Merauke
- c. PN Pebrida

Berdasarkan Akte Notaris M. Ali No. 29 Tanggal 23 November 1981 nama Barata Metal Works and Engineering Ltd dirubah menjadi PT. Barata Indonesia yang berkedudukan di Surabaya. Perusahaan ini memiliki kegiatan menjadi bahagian wahana informasi, industri melalui tahapan alih teknologi dalam bidang peralatan pabrik gula, konstruksi dan maintenance.

Perusahaan senantiasa melakukan kalkulasi berupa pemberian insentif kepada karyawannya yang melakukan pekerjaan di atas standar yang telah ditetapkan. Hal ini mengingat aktivitas perusahaan lebih banyak menyangkut kontrak yang memerlukan penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu dan tepat biaya. Disamping itu, dengan pemberian insentif diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat secara berkesinambungan .

Bertolak dari uraian diatas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pemberian insentif dan kaitannya dengan prestasi kerja (kinerja) sebagai topik atau pokok bahasan untuk diteliti dengan metode ilmiah. Dengan alasan-alasan seperti diuraikan di atas akhirnya penulis merumuskan judul penelitian sebagai berikut:

“ HUBUNGAN INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BARATA INDONESIA UNIT USAHA MANDIRI MEDAN ”

B. Perumusan Masalah.

Masalah yang akan dibahas dalam tulisan ini adalah hal-hal yang menyangkut pemberian insentif kepada karyawan, berdasarkan dari hasil penelitian pendahuluan yang dilakukan pada PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan, masalah yang dihadapi adalah sebagai berikut:

“ Apakah ada pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan ”

C. Hipotesis.

“ Perumusan jawaban sementara terhadap sesuatu soal yang dimaksudkan sebagai tuntutan sementara dalam penyelidikan untuk mencari jawaban yang sebenarnya”¹

¹ . Winarno Surakhmad, **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode dan Teknik**, Edisi VIII, Tarsito, Bandung, 1995, hal. 39.

Sehubungan dengan perumusan masalah yang diajukan maka penulis mencoba untuk mengajukan hipotesis sebagai berikut :

“ Ada pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan “.

D. Luas dan Tujuan Penelitian.

Karena keterbatasan waktu, biaya dan kemampuan maka penulis membatasi ruang lingkup penelitian hanya berkisar pada hal yang berkenaan dengan kebijaksanaan kompensasi dan prestasi kerja karyawan pada PT. Andalas Surya Jaya Medan.

Adapun tujuan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui penerapan kebijaksanaan insentif yang diterapkan perusahaan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kebijaksanaan insentif yang diterapkan terhadap prestasi kerja (kinerja) karyawan.

E. Metode Penelitian dan Teknik Pengumpulan Data.

Untuk memperoleh data penulis menggunakan 2 (dua) macam metode penelitian yaitu :

1. Penelitian Kepustakaan (Library Research), adalah suatu cara pengumpulan data yang dilakukan melalui sumber tertentu seperti membaca buku-buku, tulisan

ilmiah, artikel yang ada hubungannya dengan masalah yang diteliti. Data yang diperoleh dari penelitian ini berupa data sekunder.

2. Penelitian Lapangan (Field Research), adalah suatu cara pengumpulan data yang dilakukan dengan langsung datang ke objek penelitian, dalam hal ini adalah PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan. Data yang diperoleh dari penelitian ini berupa data primer.

Sedangkan teknik pengumpulan data yang penulis lakukan dengan cara :

- a) Pengamatan (Observation), yaitu penulis melihat langsung hal-hal yang erat kaitannya dengan materi pembahasannya.
- b) Wawancara (Interview), yaitu cara untuk mendapatkan data dengan cara mengadakan tanya jawab kepada pihak-pihak yang berwenang untuk memberikan data.

F. Metode Analisis.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan dua metode analisa yaitu :

1. Metode deskriptif., melalui metode ini data disusun, dikelompokkan kemudian diinterpretasikan sehingga diperoleh gambaran yang jelas tentang masalah yang diteliti.
2. Metode analisis deduktif, yaitu penganalisaan yang dilakukan dengan bertitik tolak dari data-data umum serta membandingkan dengan fakta-fakta yang ada

sebagai kesimpulan khusus, sehingga dari analisis tersebut dapat diperoleh suatu gambaran yang jelas tentang penyimpangan atau persesuaian antara keduanya

Dari kedua metode analisis di atas, penulis selanjutnya membuat kesimpulan dan saran yang mungkin berguna bagi perusahaan.



BAB II

LANDASAN TEORITIS

A. Pengertian dan Tujuan Insentif

1. Pengertian Insentif

Dalam suatu organisasi masalah insentif merupakan hal yang sangat kompleks, namun paing penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Pemberian insentif kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Namun demikian faktor-faktor emosional dan perikemanusiaan tidak boleh diabaikan.

Insentif sangat penting bagi karyawan, karena besarnya insentif merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan karyawan itu sendiri. Sebaliknya besar kecilnya insentif dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Apabila insentif diberikan secara tepat dan benar maka akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan dan termotivasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

“ Insentif adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.²

² Malayu SP Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan VII, CV. Mas Agung, Jakarta, 1998, halaman. 10.

Pemberian balas jasa haruslah diterapkan atas asas insentif yang baik yang menyangkut asas adil dan layak serta wajar. Kedua asas ini ditujukan untuk merangsang gairah kerja dan kepuasan kerja karyawan.

a. Asas adil

Besarnya insentif yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi. Dengan ini maka akan tercipta suasana kerja yang baik, dan semangat kerja dan disiplin serta loyalitas yang lebih baik pula.

b. Asas layak dan wajar

Insentif yang diterima karyawan haruslah dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolak ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya insentif didasarkan atas batas upah minimal biasanya memperhatikan peraturan pemerintah misalnya UMR (Upah Minimum Regional).

Tujuan sistem insentif yaitu :

1. menghargai prestasi kerja
2. menjamin keadilan
3. mempertahankan karyawan
4. memperoleh karyawan yang bermutu
5. pengendalian biaya
6. memenuhi peraturan-peraturan

Sistem pemberian insentif yang baik bagi karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu :

- a. Produktivitas
- b. Kemampuan untuk membayar
- c. Kesiediaan untuk membayar
- d. Supply dan permintaan tenaga kerja
- e. Organisasi karyawan
- f. Berbagai peraturan dan perundang-undangan

Insentif dibedakan dalam 2 jenis, yaitu:

1. Insentif langsung, berupa gaji, upah insentif.
2. Insentif tidak langsung, berupa fasilitas.

“Upah adalah jumlah keseluruhan yang ditetapkan sebagai pengganti jasa yang telah dikeluarkan oleh tenaga kerja meliputi masa tertentu dan upah ini diberikan meliputi jam, upah harian dan upah mingguan “³

“Gaji adalah pengganti jasa bagi tenaga kerja meliputi masa dan syarat syarat dengan tugas-tugas yang sifatnya lebih konstan, ditetapkan meliputi masa yang lebih panjang “⁴

Adapun metode pemberian insentif dapat dibagi dalam tiga cara secara umum yaitu :

³ Sondang P. Siagian, **Organisasi Kepemimpinan Dan Prilaku Administrasi**, Edisi I, Penerbit CV. Mas Agung, Jakarta, 1998. halaman. 53.

⁴ Bambang Kusariyanto, **Meningkatkan Produktivitas Karyawan**, Seri Manajemen No. 95. Cetakan II, Penerbit PT. Binaman Presindo, Jakarta. Halaman. 48

- a. Pemberian insentif berdasarkan satu jangka tertentu
- b. Pembayaran upah dan gaji berdasarkan satuan produksi yang dihasilkan.
- c. Kombinasi dari kedua cara tersebut.

Dengan diberikannya insentif baik berupa gaji maupun upah diharapkan akan dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Oleh karena itu fungsi dari pemberian insentif ini bagi karyawan adalah sebagai balas jasa baik berupa uang atau lainnya yang semuanya dimaksud sebagai insentif atas hasil kerja karyawan bagi perusahaan. Dengan cara ini diharapkan semangat kerja karyawan akan termotivasi dalam pencapaian tujuan kerja perusahaan secara optimal.

2. Tujuan Insentif

Kebijaksanaan insentif antara lain adalah menyangkut aspek-aspek mengenai hal-hal sebagai berikut :

- a. Biaya hidup
- b. Produktivitas
- c. Skala upah atau gaji yang umum berlaku
- d. Kemampuan membayar
- e. Upah atau gaji sebagai alat untuk menarik, mempertahankan, memberikan motivasi kepada karyawan.”⁵

Pemberian insentif bertujuan, antara lain:

- a. Ikatan kerjasama, dengan pemberian insentif maka terjalin ikatan kerjasama formal antara majikan dan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan majikan wajib memberikan insentif sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

⁵ Sondang P. Siagian, **Pengembangan Sumber Daya Insani**, Cetakan II, Gunung Agung, Jakarta, 1993, halaman. 149.

- b. Kepuasan kerja, dengan diberikannya insentif maka karyawan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya, sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.
- c. Pengadaan efektif, jika program insentif diterapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang kualitatif untuk perusahaan akan lebih mudah.
- d. Motivasi, jika insentif yang diberikan cukup besar, manaejr akan lebih mudah dalam memotivasi karyawannya.
- e. Stabilitas karyawan, dengan program insentif atas dasar prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena turn-over akan relatif kecil.
- f. Disiplin, dengan pemberian insentif yang cukup besar, maka disiplin karyawan akan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.
- g. Pengaruh serikat buruh, dengan program insentif yang baik maka pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan lebih berkonsentrasi pada pekerjaannya.
- h. Pengaruh pemerintah, jika program insentif itu sesuai dengan Undang-Undang perburuhan yang berlaku, maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan. “⁶

B. Jenis – Jenis Insentif dan Metode Perhitungannya

1. Jenis – Jenis Insentif

Insentif dibagi atas dua bagian, yaitu:

- “ a. Insentif langsung (direct incentive)
- b. Insentif tidak langsung (indirect incentive).”⁷

Ad. a. Insentif langsung (direct incentive), berupa:

1. Gaji, yaitu balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.
2. Upah, yaitu balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja berdasar kesepakatan pembayaran.

⁶ Malayu S.P Hasibuan, **Opcit**, halaman. 137

⁷ Heidjracman Ranupandojo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 1998, halaman 138

3. Insentif, yaitu tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

Jenis insentif langsung ini merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya.

Ad.b. Insentif tidak langsung (indirect incentive), berupa benefit dan service, adalah merupakan jenis insentif tambahan yang diberikan perusahaan berdasarkan kebijaksanaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

Contoh:

THR, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, tempat ibadah, sarana olah raga, darmawisata, dan lain sebagainya.

2. Metode Perhitungan Insentif

Ada empat metode perhitungan insentif:

- a. Sistem waktu.
- b. Sistem hasil (out put).
- c. Sistem borongan.
- d. Sistem merit.⁸

Ad. a. Sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya insentif ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, atau bulan. Dengan sistem ini administrasi

⁸ Alex S. Nitisemito, **Manajemen Personalia Dan Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit PT. Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996, halaman. 255

pengupahan relatif lebih mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian.

Misalnya seorang bekerja harian, upah per hari adalah sebesar Rp 5.000,- jika ia bekerja selama 6 hari maka upah yang diterimanya adalah $6 \times \text{Rp } 5.000,- = \text{Rp } 30.000,-$

Kebaikan dari sistem ini adalah administrasi dari pengupahan mudah, besarnya insentif yang dibayarkan jumlahnya tetap.

Kelemahannya adalah pekerja yang malas pun akan tetap mendapat insentif dengan jumlah yang sama.

Ad. b. Sistem hasil (out put)

Dalam sistem hasil, besarnya insentif ditetapkan atas satuan unit yang dihasilkan oleh pekerja. Seperti per kilogram, per liter atau per meter. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap. Misalnya sebuah perusahaan rokok menetapkan upah batang rokok yang diselesaikan oleh seorang pekerja adalah Rp 10,- bila pekerja dapat menyelesaikan sebanyak 200 batang rokok, upah yang diterimanya adalah $200 \times \text{Rp } 10,- = \text{Rp } 2.000,-$

Kebaikan dari sistem ini adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi untuk memperoleh balas jasa yang lebih besar.

Kelemahan dari sistem ini adalah kualitas dari produk yang dihasilkan dapat kurang baik dan karyawan yang kurang mampu memperoleh insentif yang tinggi sering dianggap kurang baik.

Ad. c. Sistem borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan, lama mengerjakannya serta berapa banyak alat yang diperlukan. Penetapan besarnya insentif berdasarkan sistem ini cukup rumit. Misalnya X dan Y memborong mengecat sebuah rumah sampai selesai dengan nilai borongan sebesar Rp 300.000,-

Menurut kalkulasi pekerjaan akan selesai dalam jangka waktu 6 hari. Jika upah perharinya masing-masing sebesar Rp 25.000,- Pada saat itu upah pekerja pembangunan rumah per hari Rp 20.000,- Jika mereka dapat menyelesaikan borongan dalam 6 hari, berarti upah yang mereka terima akan lebih besar dari tingkat upah biasa, yaitu $\text{Rp } 25.000 - \text{Rp } 20.000 = \text{Rp } 5.000,-$ Namun jika pekerjaan baru selesai dalam waktu 10 hari, yang berarti upah yang mereka terima per harinya Rp 15.000,- lebih kecil dari tingkat upah biasa sebesar $\text{Rp } 20.000 - \text{Rp } 15.000 = \text{Rp } 5.000$. Jadi dalam sistem borongan ini pekerja bisa mendapat insentif mereka.

Ad. d. Sistem merit

Pada sistem ini para karyawan diberi kesempatan untuk memiliki saham perusahaan, sehingga kemampuan perusahaan akan menjadi kemajuan pula untuk para karyawan. Dengan demikian diharapkan mereka akan lebih antusias dalam bekerja, sebab mereka akan bisa menikmati keuntungan pada saat pembagian dividen perusahaan. Data dividen

akan dipengaruhi oleh keuntungan yang diperoleh perusahaan. Untuk menerapkan sistem merit ini, maka langkah yang harus diikuti oleh perusahaan adalah:

- a. Membuat standar kerja yang tinggi. Pengharapan yang rendah cenderung menjadi pemenuhan ramalan sendiri. Puncak prestasi jarang dihasilkan dari penghargaan yang sedang-sedang saja.
- b. Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang akurat.
- c. Melatih penyelia dalam mekanisme penilaian kinerja dan dalam seni pemberian umpan balik bawahan.
- d. Mengaitkan secara erat imbalan dengan kinerja.
- e. Menggunakan suatu rentang peningkatan merit yang luas. Membuat peningkatan gaji menjadi lebih bermakna.

C. Pengertian Dan Tujuan Prestasi Kerja

Prestasi kerja karyawan sangatlah penting bagi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Tanpa prestasi kerja yang baik maka tujuan perusahaan tidak akan tercapai sebagaimana diharapkan. Prestasi kerja merupakan suatu kemampuan dari karyawan untuk dapat menyelesaikan tugasnya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan standar yang telah diterapkan dan waktu yang diberikan kepadanya. Prestasi kerja seorang karyawan merupakan hal yang sangat penting artinya bagi karyawan maupun perusahaan.

“ Penilaian prestasi kerja karyawan adalah suatu penilaian secara sistematis oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu”.⁹

Ada beberapa dasar atau faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan, yaitu :

a. Upah / gaji

Salah satu faktor dari pada keinginan untuk bekerja adalah untuk mendapatkan gaji atau upah berupa uang yang dibayarkan perusahaan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh karyawan. Gaji atau upah yang diterima oleh karyawan disesuaikan dengan pengorbanan yang dilakukan. Semakin tinggi upah yang diberikan, maka karyawan akan berusaha untuk bekerja sebaik mungkin sehingga akhirnya akan terjadinya peningkatan terhadap prestasi kerja.

b. Lembur / premi

Bagi karyawan yang bekerja melebihi standard dan jam kerja yang telah ditetapkan, maka perusahaan akan memberikan premi atau upah lembur. Besarnya upah lembur dari premi ini akan ditetapkan sebelumnya. Semakin tinggi premi dan lembur yang diberikan perusahaan maka karyawan akan semakin giat bekerja dan meningkatkan prestasinya untuk mendapatkan upah yang lebih tinggi dari biasanya.

c. Penghargaan - penghargaan

Pemberian penghargaan juga diperlukan oleh karyawan, karena dengan adanya penghargaan ini, maka karyawan akan merasa diperhatikan oleh

⁹ M. Manullang, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jilid I, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta, 1995, halaman. 56.

perusahaan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan. Jadi dengan adanya pemberian penghargaan ini mereka akan bekerja semaksimal mungkin.

d. Hadiah

Tujuan pemberian hadiah dan penghargaan ini tidak jauh berbeda. Perbedaannya hanya terletak pada wujud materi yang diberikan. Hadiah biasanya dapat berupa uang, sedangkan penghargaan biasanya berbentuk piagam.

e. Tunjangan kesehatan

Tunjangan kesehatan sangat diperlukan oleh karyawan karena dengan adanya tunjangan ini karyawan akan dapat bekerja tanpa ketakutan atas kemungkinan yang terjadi didalam melaksanakan tugasnya. Misalnya apabila karyawan pada suatu saat jatuh sakit, maka ia dapat berobat ke rumah sakit yang mana biayanya akan ditanggung oleh perusahaan.

f. Santunan hari tua

Untuk memupuk semangat dan gairah kerja karyawan, maka harus mempunyai perasaan aman terhadap masa depan profesinya. Untuk menciptakan rasa aman menghadapi masa depan karyawannya, maka perusahaan sebaiknya memberikan santunan/jaminan hari tua.

g. Promosi

Promosi bisa juga sebagai faktor pendorong bagi karyawan untuk berprestasi. Dengan adanya promosi karyawan akan lebih bekerja dengan giat karena dia tidak ingin terus-menerus bekerja di jabatan tertentu. Ia pasti ingin maju dan

ingin mencoba jabatan atau pekerjaan yang lebih menantang dan mempunyai tanggung jawab yang lebih besar.

Tujuan penilaian prestasi kerja karyawan bermanfaat untuk berbagai kebijaksanaan seperti :

- a. Untuk menentukan kenaikan gaji.
- b. Untuk menentukan urutan dalam pemberhentian karyawan.
- c. Untuk menentukan kebutuhan latihan dari masing-masing karyawan.
- d. Mutasi.
- e. Promosi.
- f. Motivasi ¹⁰

Ad. a. Untuk menentukan kenaikan gaji.

Kenaikan gaji pada umumnya didasarkan atas lamanya masa kerjanya maupun kecakapannya. Untuk memperoleh kenaikan gaji, karyawan tidak hanya bekerja untuk beberapa waktu tertentu, akan tetapi yang bersangkutan harus mempunyai hasil penilaian pekerjaan yang baik.

Ad. b. Untuk menentukan urutan dalam pemberhentian karyawan

Penilaian prestasi kerja karyawan juga sering digunakan untuk menentukan urutan pemberhentian karyawan karena kekurangan dana. Hal ini dapat terjadi karena prestasi atau tindakan karyawan yang buruk sehingga merugikan perusahaan.

Bagi karyawan yang melakukan hal ini dapat diberikan peringatan, penurunan jabatan atau pemberian hukuman bahkan pemutusan hubungan kerja.

¹⁰ Moekijat, **Perencanaan Sumber Daya Manusia**, Cetakan III, Gunung Agung, Jakarta, 1995, halaman. 48

Ad. c. Untuk menentukan kebutuhan latihan dari masing-masing karyawan.

Kegunaan penilaian dalam hal ini akan tergantung pada sistem yang dipergunakan, bila pengawas memberikan nilai dari penilaian itu misalnya istimewa, sangat baik dan sebagainya, maka hal itu tidak memberi tanda pada titik-titik dimana pengawasan harus diperbaiki, sebaliknya apabila prosedur pengawasan mengharuskan pengawas untuk meneliti dan mendapatkan hal-hal yang sesungguhnya dan mencatat kebaikan dan kelemahan bawahannya, maka hal ini akan membantu mereka untuk merencanakan program latihan.

Ad. d. Mutasi

Mutasi dapat dilakukan apabila berdasarkan penilaian bahwa karyawan tersebut tidak dapat memenuhi standar performance yang telah ditetapkan dalam suatu jabatan atau disebabkan penilaian pemimpin perusahaan bahwa karyawan tersebut memenuhi syarat dan mampu untuk mengisi suatu jabatan yang kosong dibagiannya.

Faktor yang dijadikan dasar pertimbangan cukup banyak, namun pimpinan perusahaan dapat menggunakan hasil penilaian itu sebagai dasar terakhir, sebab profesi terakhir dari seorang karyawan dapat dilihat dari hasil penilaian yang dilaksanakan.

Ad. e. Promosi

Promosi bukan saja cita-cita atau keinginan karyawan untuk dirinya tetapi juga keinginan pimpinan perusahaan untuk mempertimbangkan apakah yang dinilai dapat diberi tanggungjawab yang lebih besar, tugas yang

lebih banyak, pekerjaan yang lebih sulit serta lebih kompleks. Karyawan yang memiliki prestasi dan potensi untuk itu akan memberi prestasi yang bagus.

Ada beberapa faktor yang dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam mempromosikan karyawan yaitu :

1. Nota penilaian kecakapan.
2. Senioritas.
3. Pendidikan yang diikutinya.
4. Kepemimpinan.
5. Dan lain-lain.¹¹

Ad. 1. Nota Penilaian Kecakapan.

Nota penilaian kecakapan merupakan suatu catatan atas hasil-hasil penilaian prestasi karyawan yang dibuat oleh penilai dalam hal ini atasan. Faktor ini merupakan faktor yang perlu sekali diperhatikan jika perusahaan ingin melakukan promosi.

Ad. 2. Senioritas.

Senioritas dalam hal ini dimaksudkan dalam hal lamanya seorang karyawan bekerja pada perusahaan. Perusahaan berpendapat bahwa semakin banyak pengalaman semakin baik pula cara kerjanya.

Ad. 3. Pendidikan yang diikutinya.

Karyawan yang ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan latihan jabatan akan dapat dijadikan sebagai suatu

¹¹ Bachairi Zainun, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, 1995, halaman. 76

bahan pertimbangan untuk melakukan promosi, karena dengan diikutinya pendidikan dan latihan tersebut maka diharapkan akan dapat meningkatkan ilmu dan keahlian dari karyawan, sehingga dengan demikian karyawan akan siap untuk dipromosikan jika perusahaan memerlukannya.

Ad. 4. Kepemimpinan.

Seorang karyawan yang akan dapat dipromosikan harus memiliki jiwa kepemimpinan sehingga nantinya karyawan tersebut dapat memimpin karyawan bawahannya demi terwujudnya pelaksanaan pekerjaan yang baik.

Ad. f. Motivasi

Penilaian juga bertujuan untuk mendorong karyawan supaya bekerja lebih baik dalam melaksanakan tugasnya. Pengakuan atas jasa dan prestasinya dan kesempatan untuk mendiskusikan pekerjaan dengan manajernya. Dengan melakukan penilaian dapat diketahui karyawan yang berprestasi baik yang berhak mendapat kenaikan gaji sesuai prestasinya. Dengan demikian motivasi dapat mendorong karyawan bekerja lebih baik, lebih bergairah dan lebih bersemangat untuk mencapai prestasi yang sebaiknya.

D. Sistem Penilaian Prestasi Kerja

Sistem penilaian prestasi kerja adalah suatu fungsi manajemen untuk mengawasi atau mengontrol prestasi kerja, serta sebagai bahan informasi dan

pertimbangan untuk memutuskan dan merumuskan berbagai kebijaksanaan personalia.

Penilaian ini sangat berguna bagi setiap karyawan untuk dapat mengetahui atasannya tentang dirinya, berguna mengetahui kekuatan dan kelemahannya sebagaimana prospek karir dan apa yang mungkin dapat diraihinya dimasa yang akan datang. Umumnya penilaian prestasi kerja karyawan dilakukan setiap satu bulan atau satu tahun sekali. Dengan dijalankan penilaian prestasi yang benar dan sesuai dengan kondisi organisasi dampaknya akan tampak antara lain meningkatnya motivasi dan gairah kerja para pelaku organisasi. Begitu pula sebaliknya bila penilaian prestasi kerja dilakukan dengan cara yang tidak tepat, dapat menimbulkan penurunan prestasi kerja karyawan atau produktivitas organisasi menurun.

Agar pengertian penilaian prestasi menjadi lebih jelas, ada baiknya dikemukakan definisi dari pada penilaian prestasi oleh beberapa ahli antara lain.

“ Penilaian prestasi kerja (Performance Appraisal) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”.¹²

Penilaian prestasi karyawan adalah sebuah penilaian secara sistematis karyawan oleh beberapa orang ahli untuk suatu atau beberapa tujuan tertentu.. Banyak metode yang dapat digunakan dalam melaksanakan penilaian prestasi karyawan masing-masing metode mempunyai sisi baik dan sisi buruk.

¹² T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1996, halaman. 99.

Metode yang dianggap memberikan manfaat yang lebih besar dari perusahaan akan digunakan sebagai metode penilaian yang akan dipakai perusahaan.

Metode penilaian prestasi pada garis besarnya ada tiga (3) yang dapat digunakan dalam melakukan penilaian prestasi yaitu :

1. Penilaian secara kebetulan / tidak sistematis
2. Metode tradisional yang sistematis
 - a. Rangking
 - b. Man to man comparison
 - c. Grading
 - d. Skala grafis (graphic scales)
3. Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS).¹³

Ad. 1. Penilaian Secara Kebetulan / Tidak Sistematis

Cara penilaian secara kebetulan pada umumnya dilakukan tidak sistematis dan sifatnya insidental, disamping itu metode ini sering berbahaya dalam penerapannya. Penilaian terhadap karyawan hanya dilakukan pada saat dibutuhkan saja, misalnya ada satu jabatan yang kosong karena ditinggalkan atau sebab lainnya. Penilaian baru akan dilakukan seketika terhadap karyawan untuk mengisi jabatan tersebut. Cara penilaian mendadak seperti ini tentu saja kurang sistematis dan banyak mengandung kelemahan. Seorang yang berprestasi pada saat jabatan kosong, tetapi kurang berprestasi pada hari-hari sebelumnya, mempunyai kemungkinan dipilih atau dipromosikan. Akibatnya sudah dapat diduga, banyak pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan dengan baik.

¹³ Heidjrachman Ranupandjo dan Suad Husnan, **Opcit**, halaman. 58.

Ad. 2. Metode Tradisional Yang Sistematis

Cara penilaiannya sudah lebih maju karena dilakukan secara berkala. Penilaian secara tradisional ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan, jadi menghindari digunakannya penilaian sesaat, dan bisa menopang berbagai kebijaksanaan dalam bidang personalia. Manfaat lainnya adalah para karyawan merasa terdorong untuk memperbaiki kelemahanannya agar ia dinilai baik oleh atasannya. Metode tradisional ini diklasifikasikan atas empat sistem yaitu :

a. Rangking

Merupakan cara yang paling sederhana. Disini karyawan yang satu dibandingkan dengan karyawan yang lain untuk menentukan siapa yang lebih baik. Perbandingan dilakukan secara keseluruhan. Kelemahan cara ini adalah karena metode ini terlalu sederhana yaitu bagaimana membandingkan seseorang yang mungkin lebih baik dalam sifat-sifatnya tetapi kurang terampil dengan seseorang yang baik dalam keterampilannya tetapi kurang dalam sifat-sifatnya. Kekurangan lainnya, penilai terpaksa melakukan perbandingan dalam jumlah yang cukup banyak. Misalnya ada enam karyawan yaitu A, B, C, D, E, dan F, kemudian satu persatu karyawan diperbandingkan. Jumlah perbandingan karyawan dapat diketahui dengan rumus :

$$\frac{N(N-1)}{2}$$

Dimana N adalah jumlah karyawan yang ingin diperbandingkan. Jika jumlah karyawan yang ingin diperbandingkan ada enam maka akan diperoleh banyaknya jumlah perbandingan sebagai berikut :

$$\frac{6 (6 - 1)}{2} = 15 \text{ kali perbandingan}$$

Dengan memakai perbandingan ini, jika perusahaan memiliki karyawan yang sangat besar maka perusahaan akan mengalami kesulitan karena jumlahnya akan sangat besar dan membutuhkan waktu serta biaya yang besar.

b. Man To Man Comparison

Pada metode ini perbandingan karyawan dengan karyawan lain bukan lagi secara keseluruhan, tetapi dalam berbagai faktor. Faktor seperti kepemimpinan, inisiatif, dapat tidaknya diandalkan dipilih untuk maksud-maksud penilaian tersebut. Suatu skala penilaian dirancang untuk masing-masing faktor yang dinilai. Kemudian skala penilaian itu diperbandingkan dengan karyawan - karyawan tertentu untuk mencerminkan tingkat kemampuan terhadap suatu faktor. Adapun karyawan yang menjadi objek perbandingan tersebut terbagi atas beberapa tingkatan mulai dari yang paling tinggi nilainya, biasa (menengah) dan tingkatan terendah. Dengan demikian penilai membandingkan masing-masing faktor dengan karyawan tertentu tersebut, untuk menentukan kemana seorang karyawan dinilai paling mendekati.

Karena penentuan suatu tingkatan faktor perbandingan karyawan kunci, maka akan timbul kesulitannya jika membandingkannya dengan karyawan perusahaan lain yang sejenis dari jabatan yang satu kejabatan lainnya.

c. Grading

Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk tiap kategori telah dibuat dengan seksama. Kategori untuk prestasi kerja karyawan misalnya : sangat baik dan kurang memuaskan. Kemudian prestasi kerja karyawan diperbandingkan dengan definisi untuk dimasukkan kedalam salah satunya. Dalam hal ini kategori yang dibuat bisa lebih dari tiga seperti contoh diatas.

Kadang-kadang metode ini berubah menjadi penilaian dengan distribusi yang dipaksakan. Misalnya dari karyawan yang harus 10 % diantaranya masuk kelompok tertinggi, 20 % masuk kategori kedua, 40 % kategori ketiga, 20 % kategori keempat dan 10 % kategori kelima. Dengan demikian penilai membandingkan prestasi kerja karyawan dengan definisi masing-masing kategori. Tetapi cara ini sering menimbulkan masalah karena karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja disebabkan karyawan lain juga demikian.

d. Skala Grafis

Metode ini merupakan cara tradisional yang paling banyak dipergunakan. Pada metode ini baik tidaknya pekerjaan yang dilakukan karyawan dinilai berdasarkan faktor yang dianggap penting

bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Kemudian masing-masing faktor tersebut misalnya kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap, kerajinan, dibagi dalam berbagai kategori seperti baik sekali, cukup, kurang dan sebagainya yang disertai dengan definisi yang jelas untuk masing-masing kategori. Penilaian faktor yang biasa dipakai dalam penilaian merupakan hal yang sulit dan memerlukan pertimbangan yang mendalam dari pihak manajemen. Beberapa faktor yang penting digunakan adalah kuantitas dan kualitas pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatan, inisiatif dan lainnya.

Ad. 3. Manajemen Berdasarkan Sasaran (MBS)

Jika metode penilaian diatas mendasarkan diri pada penilaian satu pihak, maka metode ini melibatkan kedua belah pihak. Pimpinan perusahaan menentukan sasaran sebagai pedoman penilai tersebut, sehingga bawahan bisa mengendalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam penentuan sasaran ini perlu dilakukan kerjasama antara atasan dan bawahan untuk merundingkan sasaran apa yang hendak dicapai dalam periode tersebut. Disini ada kecenderungan bawahan akan meminta sasaran yang lebih mudah dicapai, sedang pimpinan sebaliknya. Jadi sasaran yang ditentukan harus bersifat realistis, disamping cukup memberi dorongan dalam pencapaian. Kemudian pada akhir periode perlu dilakukan penilaian.

Untuk mengetahui apakah prestasi kerja karyawan meningkat atau menurun setiap tahunnya tentu diukur dengan melihat produktivitasnya. Dimana produktivitas karyawan menentukan target / sasaran yang nyata. Pada tingkat perusahaan, pengukuran produktivitas terutama digunakan sebagai sarana manajemen untuk menganalisa dan mendorong efisiensi produksi. Produktivitas yang dimaksud dalam skripsi ini adalah produktivitas tenaga kerja yang dihitung dengan rumus :

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Jumlah Produksi}}{\text{Jumlah Tenaga Kerja}}$$

BAB III

PT. BARATA INDONESIA UNIT USAHA MANDIRI MEDAN

A. Gambaran Umum Perusahaan

1. Sejarah Singkat

PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan adalah dulunya bernama Barata Metals Work and Engineering Ltd yang didirikan pada tanggal 19 mei 1971, berdasarkan:

- a. Peraturan Pemerintah No. 3 Tahun 1971
- b. Akte Pendirian No. 34 dan No. 35 tanggal 19 Mei 1971 Notaris E. Pondang
- c. Surat pengesahan Departemen Kehakiman No. 34/017/23 tanggal 15 juli 1971.

Barata Metal Works and Engineering Ltd merupakan penggabungan dari tiga Perusahaan Negara, yaitu:

- a. PN. Barata
- b. PN. Sabang Merauke
- c. PN. Pebrida

PN. Barata dan PN Sabang Merauke adalah Ex perusahaan Belanda yang beroperasi di Indonesia, yaitu:

- a. NV. Machine “Braat” didirikan tahun 1901
- b. NV. Machine Pabriek “Bratavia” yang berubah nama menjadi NV. Machine Pabriek “Molenvrat” tahun 1920.

Perusahaan – perusahaan di atas pada tahun 1958 dinasionalisasi oleh Pemerintah Indonesia dan pengelolaannya dipercayakan kepada Badan Pemerintah yaitu “Bappit” dan kedua perusahaan itu dirubah namanya menjadi Bappit Pusat dan “Sabang Merauke”. Berdasarkan Peraturan Pemerintah No. 124 dan 125 tahun 1961 kedua perusahaan tersebut dirubah nama dan statusnya menjadi Perusahaan Negara dan berganti nama menjadi PN. Barata dan PN Sabang Merauke dan juga PN Pebriada didirikan pada tahun 1962 yang lingkup pekerjaannya adalah bidang perencanaan dan industri besar.

2. Bidang Usaha

Berdasarkan Akte Notaris M. Ali No. 29 Tanggal 23 November 1981 nama Barata Metal Works and Engineering Ltd dirubah menjadi PT. Barata Indonesia yang berkedudukan di Surabaya. Perusahaan ini adalah perusahaan besar yang bergerak dibidang kontraktor atau perencanaan pembangunan seperti membangun rumah, jalan raya, saluran air, jaringan listrik, pintu air dan lain – lain.

PT. Barata Indonesia dalam menjalankan kegiatannya mempunyai misi untuk menjadi bagian wahana informasi, industri melalui tahapan alih teknologi dalam bidang peralatan pabrik gula, konstruksi (pintu air, penstocke dan tangki) serta maintenance. Dengan kemajuan yang dicapai, perusahaan ini membuka perwakilan didaerah:

- a. Sumatera Barat
- b. Propinsi Riau / Dumai

3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi suatu perusahaan merupakan suatu wadah yang diatur dan dikoordinasikan dalam suatu pola tertentu untuk melaksanakan sistem manajemen atau aktivitas – aktivitas perusahaan guna mencapai tujuan organisasi seperti yang telah digariskan oleh pihak manajemen.

Bilamana struktur organisasi atau suatu perusahaan dapat ditata dengan baik, maka aktivitas perusahaan akan dapat berjalan dengan baik, karena setiap pelaksanaan aktivitas tersebut memiliki tanggung jawab atas pendelegasian peranan dan wewenang kepada mereka masing – masing. Di samping itu dengan adanya struktur organisasi yang baik maka akan terlihat dengan garis – garis birokrasi sehingga dapat diketahui apa serta siapa yang wajib melaksanakan suatu tugas tertentu di dalam rangka mencapai tujuan masing – masing unit di dalam organisasi tersebut.

Suatu hal yang paling penting adalah sistem komunikasi dalam suatu struktur organisasi harus ada, agar fungsional dalam organisasi tersebut dapat mencapai ide – ide mereka yang berguna bagi perkembangan dan pencapaian tujuan mereka.

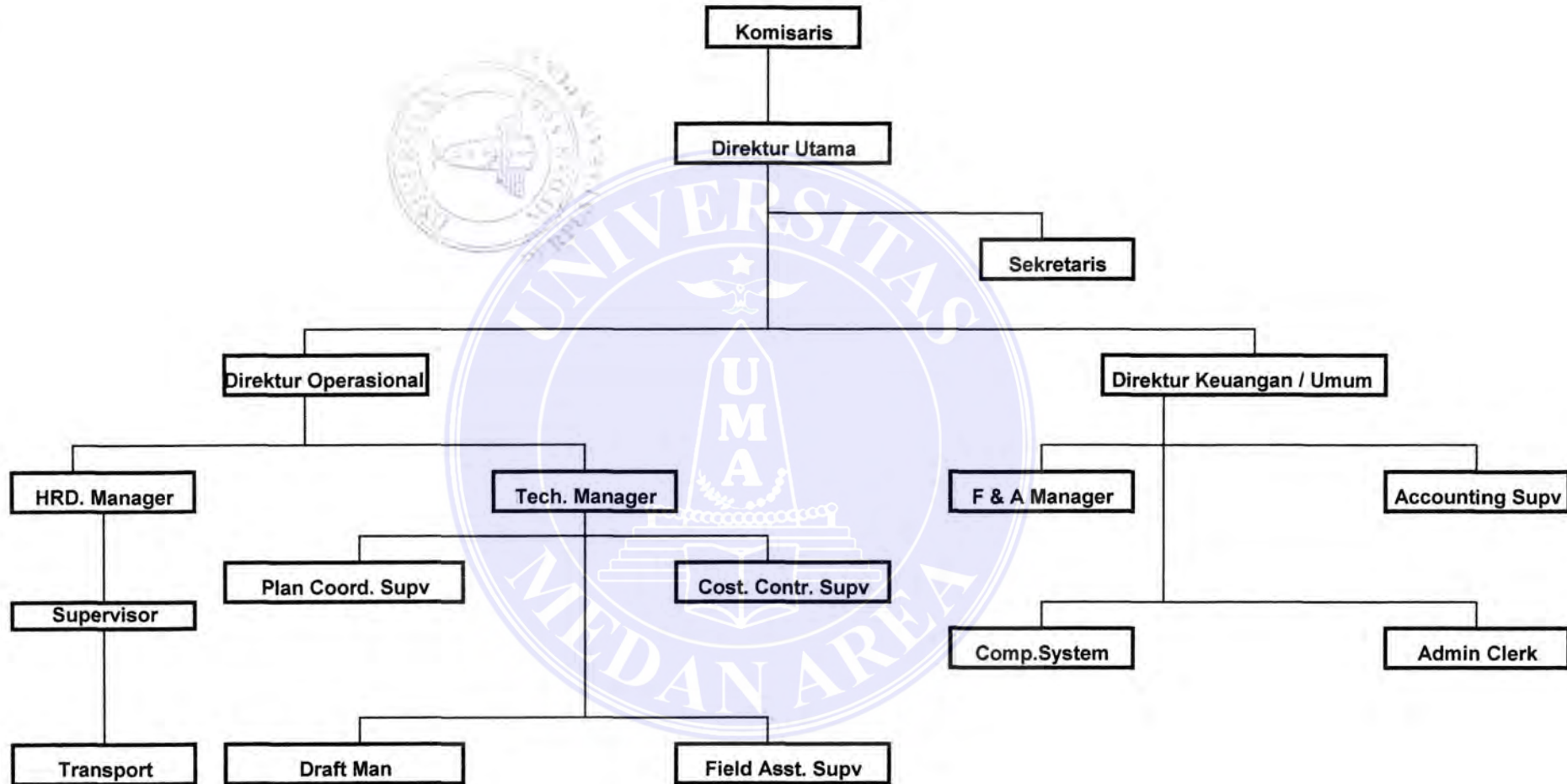
Singkatnya dapat dikatakan bahwa struktur organisasi perusahaan sangat besar artinya dalam melaksanakan aktivitas - aktivitas perusahaan ini, karena di dalam struktur organisasi perusahaan terdapat pengaturan wewenang dan tanggungjawab para fungsional yang menjabat dalam unit organisasi tersebut. Pada PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan, struktur organisasi sangat diperlukan untuk menentukan pembagian tugas dan tanggung jawab terhadap pelaksanaan

pekerjaan yang diberikan kepada bawahan. Dengan adanya ketegasan dan pembatasan tanggungjawab dari masing – masing bagian, maka bagian bagian tersebut akan mengetahui tugas dan kewajibannya serta pelaksanaan dari tugas yang diemban masing masing.

Adapun struktur organisasi PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan dapat dilihat pada gambar berikut ini :



Gambar. 1
Struktur Organisasi PT Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan



Secara garis besar tugas dan tanggungjawab masing – masing bagian adalah sebagai berikut :

1. Komisaris

Menentukan kebijaksanaan yang akan ditempuh perusahaan dan mengawasi President direktor dalam melaksanakan tugas yang diembankan kepadanya.

2. Direktur Utama

a. Menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menjalankan operasional dalam perusahaan.

b. Memformulasikan Kebijakan Mutu.

c. Meninjau sistem dalam jangka waktu tertentu.

d. Menetapkan kebijakan dan visi dari perusahaan.

3. Sekretaris

a. Membuat surat menyurat.

b. Menghandle telepon yang masuk dan keluar

c. Mengarsip surat – surat masuk dan keluar.

d. Pengiriman surat – surat dokumen perusahaan.

e. Membuat catatan meeting.

f. Memeriksa dokumen kontrak.

g. Menyiapkan data – data yang diperlukan President Director

4. Direktur Operasional

a. Melaksanakan hubungan yang bertanggung jawab dengan pihak ketiga, dengan memperhatikan kesatuan pimpinan dari anggota direksi lainnya.

- b. Membantu Direktur Utama menghasilkan produk melalui divisi kontraktor
- c. Mengkoordinasikan kegiatan penyusunan anggaran (budget) bidang produksi sampai saat pengusulannya untuk disampaikan kepada Direktur Utama
- d. Mengkoordinasikan kegiatan persiapan penyusunan laporan operasi (produksi) untuk diajukan dalam penyusunan laporan tahunan.

5. Direktur Keuangan / Umum

- a. Membantu President Director dalam pengelolaan operasi, pengadaan, akuntansi, keuangan perusahaan dengan selalu memperhatikan koordinasi dengan bagian bagian lainnya.
- b. Mengkoordinasikan kegiatan penyusunan anggaran (budget) tahunan perusahaan sampai saat pengusulannya untuk disampaikan kepada Direktur.
- c. Membimbing kegiatan bagian – bagian yang berada dibawah pengawasannya

6. HRD Manager

- a. Mengkoordinasikan perencanaan bidang kepegawaian personalia
- b. Mengkoordinasikan dan mengarahkan penyusunan anggaran biaya bidang personalia, keamanan, pengadaan bahan serta urusan rumah tangga perusahaan mulai dari tata ruang kantor, pengelolaan bangunan, dan inventarisasi perusahaan.

7. Plan Coord Supervisor

- a. Melaksanakan hubungan yang bertanggung jawab dengan pihak ketiga dengan memperhatikan kesatuan dari kepala bagian lainnya untuk kepentingan dan atas nama perusahaan sepanjang menyangkut bidang pengembangan

- b. Membantu Direktur Operasional melalui kegiatan seksi studi kelayakan dan perencanaan dengan memperhatikan kerja sama dengan kepala bagian lainnya.
- c. Membimbing secara langsung kegiatan – kegiatan seksi kelayakan studi kelayakan / penelitian, perencanaan, bagian anggaran proyek yang akan dikembangkan
- d. Dalam pelaksanaan tugasnya, berhak untuk mendelegasikan wewenang – wewenangnya dan meminta pertanggung jawaban dari seksi kelayakan, seksi perencanaan dan anggaran serta seksi pelaksanaan proyek usaha baru.

8. Tech. Manager

- a. Melaksanakan hubungan yang bertanggung jawab dengan pihak ketiga dengan memperhatikan kebijaksanaan perusahaan untuk kepentingan perusahaan
- b. Mengkoordinasikan dan mengarahkan serta mengawasi kegiatan kerja bawahannya agar tujuan, kebijaksanaan, program kerja, prosedur kerja dapat terlaksana.
- c. Menyusun sistem dan rencana kerja yang dilengkapi dengan jadwal pelaksanaan untuk kemudian digunakan sebagai pedoman kerja bagi kepala seksi bawahannya

9. Accounting Supervisor

- a. Memeriksa anggaran kas bulanan serta memonitor pelaksanaannya
- b. Meneliti Laporan Bulanan unit kerja lainnya, sebagai bahan untuk penyusunan laporan bulanan / tri wulan dan tahunan serta insidental lainnya kepada pimpinan

- c. Menelaah analisa, evaluasi dan menyusun statistik untuk penelitian dan efisiensi perusahaan baik biaya, pendapatan maupun pelaksanaan kerja
- d. Memeriksa dan memilih serta melengkapi standar – standar pelaksanaan operasi yang akan digunakan untuk pengukuran efisiensi dan efektivitas operasional perusahaan.

10. F & A Manager

- a. Menelaah dan menilai hasil analisa sebab – sebab penyimpangan budget yang terjadi, realisasi penjualan, biaya operasional yang melampaui jumlah yang dibudgetkan, menganalisa dampak keseluruhan terhadap perusahaan, serta mencari kemungkinan diadakan revisi budget dan membicarakannya dengan perusahaan untuk kemudian ditindak lanjuti.
- b. Mengusulkan dan menjamin terlaksananya pencatatan akuntansi sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan
- c. Mempersiapkan tepat pada waktu yang telah ditentukan Laporan Keuangan Konsolidasi perusahaan.

11. Computer System / Adm Clerk

- a. Fungsi
Membantu F & A Manager dan Accounting Supv dalam melaksanakan teknis pekerjaan dibidang komputerisasi, serta tugas khusus lainnya.
- b. Tugas dan Wewenang
 - 1. Menyusun program komputerisasi data akuntansi
 - 2. Mengawasi pelaksanaan program komputer

3. Memperbaiki dan menyempurnakan program yang telah dibuat sesuai dengan kebutuhan dalam rangka penyusunan laporan manajemen.
4. Mengajukan permintaan kebutuhan komputer dan perlengkapannya serta perbaikan yang diperlukan di Bagian Akuntansi.
5. Menyusun program proteksi terhadap komputer yang ada di Bagian Akuntansi dari serangan virus.
6. Mengawasi komputer di Bagian Akuntansi agar selalu berada dalam keadaan siap digunakan untuk memproses data.
7. Melaksanakan pengawasan rutin terhadap sarana komputer
8. Melakukan pemeriksaan rutin terhadap lembaran kontrol dari proses komputer untuk memastikan kebenaran pembukuannya.

B. Kebijakan Insentif Yang Diterapkan

Insentif tentu sangat penting bagi karyawan sebagai individu, karena besar kecilnya insentif merupakan pencerminan atau ukuran nilai dari pekerjaan karyawan itu sendiri. Besar atau kecilnya insentif dapat mempengaruhi prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Insentif adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa atas pekerjaan mereka. Dalam suatu perusahaan insentif merupakan hal yang kompleks, namun penting bagi karyawan dan harus mempunyai dasar yang logis dalam pemberian insentif.

Jika insentif diberikan secara tepat dan benar maka akan memberikan kepuasan dan karyawan dan mereka akan termotivasi untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Adapun kebijaksanaan pemberian insentif yang diterapkan pada PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan, meliputi:

1. Karyawan bulanan, merupakan tenaga kerja yang menerima jumlah insentif tetap setiap bulan. Dengan demikian setiap karyawan bulanan akan menerima insentif dengan jumlah yang sama besarnya setiap bulan selain upah lembur bila bekerja diluar jam kerja yang ditentukan. Adapun komponen penerimaan insentif bagi karyawan bulanan meliputi:

- a. Gaji Dasar

Besarnya pemberian gaji dasar disusun berdasarkan golongan dan masa kerja, tanpa membedakan status perkawinan. Semua karyawan dianggap mempunyai 1 (satu) istri dan 3 (tiga) orang anak.

Komponen dari gaji dasar ini meliputi:

- Gaji pokok, yang diberikan berdasarkan peraturan pemerintah dan ketentuan perusahaan.
- Tunjangan keluarga, yang diberikan sesuai dengan peraturan perusahaan.

- b. Tunjangan Golongan

Tunjangan ini diberikan kepada karyawan yang menduduki jabatan tertentu.

Komponen tunjangan ini meliputi:

- Tunjangan jabatan, merupakan pemberian berdasarkan kedudukan yang ditempati seorang karyawan.

- Tunjangan prestasi, tunjangan yang diberikan berdasarkan prestasi kerja karyawan.
- Tunjangan pangan, merupakan tunjangan yang diberikan kepada karyawan selama bekerja di perusahaan.
- Tunjangan transport, merupakan tunjangan yang diberikan untuk biaya transport keryawan dari rumah sampai ke perusahaan.

c. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan ini diberikan kepada karyawan (tetap / harian) satu minggu sebelum pelaksanaan hari raya agama.

d. Tunjangan Perawatan / pengobatan

Tunjangan ini diberikan kepada karyawan yang dalam perawatan yang dibuktikan dengan rekening selama perawatan.

e. Pemberian Cuti

Perusahaan memberlakukan kebijaksanaan cuti kepada karyawan (baik cuti tahunan maupun cuti melahirkan).

2. Karyawan harian, merupakan tenaga kerja yang diberikan insentif berdasarkan jumlah hari kerja masuk, dengan kata lain karyawan tersebut menerima insentif hanya bila masuk bekerja.

Sesuai dengan penggolongan tersebut, maka insentif yang diberikan dibagi dua, yaitu insentif bulanan dan harian. Semua karyawan yang turut serta dalam kegiatan operasi adalah karyawan harian. Sedangkan karyawan bulanan adalah tenaga kerja yang dibagian administrasi dan pengawas.

Adapun langkah yang ditempuh dalam pemberian insentif, yakni setiap pengawas yang ditugaskan untuk mengawas, mengisi daftar hadir dan daftar lembur setiap hari kerja. Dalam pengisian daftar tersebut digunakan simbol sebagai berikut:

K = Kerja	dibayar upah
M = Mangkir	dipotong upah
C = Cuti	dibayar upah
S1 = Sakit di kebun	dibayar upah
S2 = Sakit di RS	dibayar upah
H1 = Haid	dibayar upah
H2 = Hamil	dibayar upah
P1 = Permissi Urusan Pribadi	dipotong upah
P2 = Permissi Urusan Sosial	dibayar upah
P3 = Permissi Urusan Pemerintah	dibayar upah

Berdasarkan daftar tersebut maka seksi pengupahan menyusun daftar pembayaran insentif, dan setelah mendapat otorisasi maka didistribusikan kepada:

- a. Bagian keuangan untuk dibayarkan.
- b. Bagian pembukuan untuk dibukukan.

Sistem pembayaran insentif pada perusahaan dilakukan berdasarkan waktu yang diberikan karyawan pada perusahaan. Jadi jumlah yang diterima karyawan adalah tergantung kepada jumlah hari kerja. Besarnya insentif per hari kerja adalah Rp 30.500,- per hari (upah pokok). Selain itu karyawan sering mendapat lembur (baik hari kerja biasa maupun pada waktu libur). Lembur ini merupakan pendapatan

tambahan bagi karyawan yang bersedia bekerja di luar jam kerja. Sistem pembayaran insentif lembur dilakukan sebagai berikut:

a. Hari biasa

- Untuk jam kerja lembur pertama dibayar 1,5 dikali insentif satu jam
- Untuk jam kerja lembur kedua dan seterusnya dibayar sebesar 2 dikali insentif satu jam.

b. Hari libur

- Untuk jam kerja lembur sampai batas 7 jam dibayar sebesar 2 dikali insentif satu jam.
- Untuk jam lembur selebihnya dibayar sebesar 3 dikali insentif satu jam.
- Besarnya insentif lembur satu jam ditetapkan ($3/20 \times$ besarnya insentif per hari).

Dengan diberikannya insentif baik berupa uang dan fasilitas diharapkan dapat memenuhi kebutuhan karyawan. Oleh karena itu fungsi pemberian insentif bagi karyawan adalah untuk memberikan balas jasa kepada karyawan berupa uang maupun fasilitas dan sebagainya yang ditujukan sebagai kompensasi atas hasil kerja karyawan terhadap perusahaan. Dengan cara ini karyawan diharapkan akan termotivasi semangat kerjanya demi tercapainya tujuan perusahaan.

C. Prestasi Kerja Karyawan Yang Dicapai

Pemberian insentif yang dilakukan perusahaan bertujuan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan di perusahaan yang akhirnya berguna dalam meraih keuntungan dan mewujudkan tujuan perusahaan. Sejak tahun 2002 sampai

tahun 2007 rencana pendapatan yang telah ditetapkan oleh PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan belum dapat dicapai sepenuhnya, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel – 1
Target dan Realisasi Pendapatan
PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan
2002 – 2007 (Dalam Rp)

Tahun	Rencana	Realisasi	Realisasi %
2002	13.000.000.000	12.081.332.790	93
2003	15.800.000.000	14.773.332.670	93,1
2004	20.750.000.000	18.649.778.190	89,9
2005	26.068.600.000	22.202.128.800	85
2006	29.718.204.000	24.963.291.360	84
2007	30.725.934.600	26.424.303.760	86

Sumber : PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan

Tahun 2002 :

Rencana penerimaan yang ditetapkan perusahaan adalah sebesar Rp. 13.000.000.000, realisasi penerimaan Rp. 12.081.332.790

Berdasarkan data tahun 2002 target yang ditetapkan tidak tercapai. Jika di hitung persentasenya adalah 93 % dari target yang ditetapkan.

Tahun 2003 :

Rencana penerimaan yang ditetapkan perusahaan adalah sebesar Rp. 15.800.000.000, realisasi penerimaan Rp. 14.773.332.670

Berdasarkan data tahun 2002 target yang ditetapkan tidak tercapai. Jika di hitung persentasenya adalah 93,1% dari target yang ditetapkan.

Tahun 2004 :

Rencana penerimaan yang ditetapkan perusahaan adalah sebesar Rp. 20.750.000.000, realisasi penerimaan Rp. 18.649.778.190

Berdasarkan data tahun 2004 target yang ditetapkan tidak tercapai. Jika dihitung persentasenya adalah 89,9 % dari target yang ditetapkan.

Tahun 2005 :

Rencana penerimaan yang ditetapkan perusahaan adalah sebesar Rp. 26.068.600.000, realisasi penerimaan Rp. 22.202.128.800

Berdasarkan data tahun 2005 target yang ditetapkan tidak tercapai. Jika di hitung persentasenya adalah 85 % dari rencana yang ditetapkan.

Tahun 2006 :

Rencana penerimaan yang ditetapkan perusahaan adalah sebesar Rp. 29.718.204.000, realisasi penerimaan Rp. 24.963.291.360

Berdasarkan data tahun 2003 target yang ditetapkan tidak tercapai. Jika di hitung persentasenya adalah 84 % dari target yang ditetapkan.

Tahun 2007 :

Rencana penerimaan yang ditetapkan perusahaan adalah sebesar Rp. 30.725.934.600, realisasi penerimaan Rp. 26.424.303.760

Berdasarkan data tahun 2007 target yang ditetapkan tidak tercapai. Jika di hitung persentasenya adalah 86 % dari target yang ditetapkan.

Dari data di atas dapat dilihat jumlah penerimaan yang ditarget perusahaan setiap tahun tidak tercapai. Hal ini sangat tergantung dari pada situasi persaingan, keadaan perekonomian, dan faktor – faktor alam lainnya. Namun dari tabel di atas

dapat dilihat persentase peningkatan volume penerimaan setiap tahun adalah sebagai berikut.

Tahun 2002 : $14.733.332.670 - 12.081.332.790 \times 100\% = 22\%$

12.081.332.790

Tahun 2003 : $18.649.788.190 - 14.733.332.790 \times 100\% = 26,6\%$

14.773.332.790

Tahun 2004 : $22.202.128.800 - 18.649.788.190 \times 100\% = 19\%$

18.649.788.190

Tahun 2005 : $24.963.291.360 - 22.202.128.000 \times 100\% = 12,4\%$

22.202.788.190

Tahun 2006 : $26.424.303.760 - 24.963.291.360 \times 100\% = 5,8\%$

24.963.291.360

Tahun 2007 : $28.887.295.100 - 26.424.303.760 \times 1000\% = 9,3\%$

26.424.303.760

Dari tabel tersebut diketahui bahwa realisasi penerimaan PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan dari tahun 2002 sampai dengan tahun 2007 mengalami peningkatan walaupun belum sepenuhnya dapat mencapai rencana yang ditetapkan, namun hal ini tidak mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.

D. Hambatan Yang Dihadapi Serta Cara Mengatasinya

Setiap program, bagaimanapun baiknya namun masih akan mengalami hambatan dalam pelaksanaannya. PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan juga mengalami kendala dalam meningkatkan prestasi kerja karyawannya, yaitu:

UNIVERSITAS MEDAN AREA

1. Karyawan kurang menyadari apa tujuan dari kebijaksanaan yang diberikan perusahaan, sehingga karyawan tersebut kurang berusaha untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
2. Sering timbul ketidak puasan kerja yang disusul kebosanan dalam melakukan pekerjaan, dimana pekerjaan itu terlalu membosankan akibat rutinitas yang terjadi sehingga kebijaksanaan yang dilakukan kurang / tidak dapat mempengaruhi dan meningkatkan kegairahan kerja.
3. Beberapa sifat atasan yang kurang luwes, sehingga menimbulkan pertentangan yang kurang dapat diterima karyawan tersebut.

Adapun cara mengatasinya yang telah ditempuh oleh manajemen perusahaan adalah dengan cara memberikan informasi yang diperlukan oleh karyawan agar mereka dapat memahami dan menerima kebijaksanaan penilaian prestasi yang diterapkan.

Karyawan juga diberikan motivasi melalui pemberian informasi dan keterangan yang memadai agar mereka dengan giat dapat meningkatkan prestasi kerjanya. PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan juga menerapkan peraturan yang jelas dan tegas tentang tata cara dan peraturan pelaksanaan penilaian prestasi kerja serta kebijaksanaan insentif yang dianut.

Kebijaksanaan ini dilaksanakan untuk menghindari terjadinya kebosanan dan kejenuhan pelaksanaan pekerjaan yang dapat berakibat buruk serta turunnya prestasi kerja, sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah penulis melakukan analisis dan evaluasi pada Bab IV diatas, maka pada Bab V ini penulis akan memberikan kesimpulan, selanjutnya memberikan saran guna mengatasi masalah yang dihadapi perusahaan.

A. Kesimpulan

1. Insentif yang diberikan perusahaan ini sudah memberikan kepuasan kepada karyawan dimana karyawan telah terpenuhi kebutuhan hidupnya.
2. Sistem insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan dilakukan berdasarkan upah harian dan bulanan.
3. Dalam meningkatkan prestasi kerja karyawan, PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan menggunakan dua metode yaitu metode motivasi positif dan motivasi negatif. Penerapan motivasi positif antara lain dengan cara pemberian :
 - a. Penghargaan terhadap pekerjaan.
 - b. Informasi.
 - c. Pemberian perhatian yang tulus kepada karyawan sebagai seorang individu.
 - d. Persaingan.
 - e. Partisipasi.

f. Kebanggaan.

g. Uang.

Penerapan motivasi negatif dilakukan dengan tidak memberikan pembayaran upah dan ancaman mencopot jabatan bagi karyawan yang melakukan pelanggaran, seperti mangkir dan absen serta tidak menjalankan tugas sesuai ketentuan perusahaan.

4. Prestasi kerja karyawan tercermin dari tingkat penerimaan perusahaan, dimana setiap tahunnya belum dapat mencapai secara utuh dari rencana yang ditetapkan.
5. Hambatan yang dihadapi:
 - Karyawan kurang menyadari apa tujuan dari kebijaksanaan yang diberikan perusahaan, sehingga karyawan tersebut kurang berusaha untuk meningkatkan prestasinya.
 - Sering timbul ketidak puasan kerja yang disusul kebosanan dalam melakukan pekerjaan, dimana pekerjaan itu terlalu membosankan akibat rutinitas yang terjadi sehingga kebijaksanaan yang dilakukan kurang / tidak dapat mempengaruhi dan meningkatkan kegairahan kerja.
 - Beberapa sifat atasan yang kurang luwes, sehingga menimbulkan pertentangan yang kurang dapat diterima karyawan tersebut.

B. Saran

Adapun saran penulis dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebaiknya kebijaksanaan insentif yang diterapkan PT. Barata Indonesia Unit Usaha Mandiri Medan ini dapat diteruskan dan bila perlu dapat terus disesuaikan dengan kebutuhan hidup karyawan agar prestasi dapat terus ditingkatkan.
2. Perlu bagi pihak manajemen untuk memberikan tingkat kompensasi yang berbeda kepada karyawan yang lama (berpengalaman) dengan karyawan baru, agar tercipta rasa dihargai bagi karyawan lama (berpengalaman).
3. Pemberian motivasi secara negatif yaitu dengan penekanan dan cara-cara negatif lainnya supaya berangsur dihilangkan.
4. Tingkat penjualan sedapat mungkin ditingkatkan dengan melakukan penelitian dan memahami sifat alami dari siklus pertumbuhan tanaman komoditi perusahaan.
5. Pihak manajemen penting untuk memberikan pengertian mendalam kepada karyawan agar mereka dapat memahami dan menyelaraskan kepentingan karyawan dengan kepentingan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, **Manajemen Personalia Dan Manajemen Sumber Daya Manusia**, Penerbit PT. Ghalia Indonesia, Jakarta, 1996.
- Bachairi Zainun, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Bumi Aksara, Jakarta, 1995.
- Bambang Kusariyanto, **Meningkatkan Produktivitas Karyawan**, Seri Manajemen No. 95. Cetakan II, Penerbit PT. Binaman Presindo, Jakarta. 1998.
- Heidjracman Ranupandojo dan Suad Husnan, **Manajemen Personalia**, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, 1998.
- M. Manullang, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jilid I, Penerbit Andi Offset, Yogyakarta, 1995.
- Malayu SP Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan VII, CV. Mas Agung, Jakarta, 1998.
- Moekijat, **Perencanaan Sumber Daya Manusia**, Cetakan III, Gunung Agung, Jakarta, 1995.
- Sondang P. Siagian, **Organisasi Kepemimpinan Dan Prilaku Administrasi**, Edisi I, Penerbit CV. Mas Agung, Jakarta, 1998.
- Sondang P. Siagian, **Pengembangan Sumber Daya Insani**, Cetakan II, Gunung Agung, Jakarta, 1998.
- T. Hani Handoko, **Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia**, Penerbit Liberty, Yogyakarta, 1996.
- Winarno Surakhmad, “ **Pengantar Penelitian Ilmiah Dasar, Metode dan Teknik**” Edisi VIII, Tarsito, Bandung, 1995
- S. Nasution dan M. Thomas, **Buku Penuntun Membuat Skripsi, Desertasi dan Thesis**, Penerbit Bumi Aksara, Jakarta 1995.