

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut G.R Terry manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.

Menurut Drs. H. Malayu S.P Hasibuan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memusatkan perhatian pada unsur manusia dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia bertugas mengelola unsur manusia seefektif mungkin agar diperoleh sumber

daya insani yang merasakan kepuasan kerja dan bekerja secara memuaskan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Marwansyah (2014:3) adalah pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja dan hubungan industrial.

Muhammad (2009) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan respons seseorang (sebagai pengaruh) terhadap bermacam-macam lingkungan kerja yang dihadapinya (Coleman, 1982). Termasuk ke dalam hal ini respons terhadap organisasi, supervisor, kompensasi, promosi, teman sekerja, kebijaksanaan organisasi dan hubungan interpersonal dalam organisasi. Kemudian Muhammad (1995:102) mengemukakan bahwa salah satu hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan diantaranya adalah adanya sistem insentif yang memberikan pengaruh positif dalam suatu organisasi.

2.1.2 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Notoatmojo (2012:86) mengungkapkan bahwa “tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan”.

Menurut Rivai (2005:13) tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen sumber daya manusia pada dasarnya adalah:

1. Peningkatan efisiensi
2. Peningkatan efektivitas
3. Peningkatan produktivitas
4. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
5. Rendahnya tingkat absensi
6. Tingginya kepuasan kerja karyawan
7. Tingginya kualitas pelayanan
8. Rendahnya komplain dari pelanggan
9. Meningkatnya bisnis perusahaan.

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya:

1. Sumber daya manusia yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui:
 - a. Perencanaan sumber daya manusia
 - b. Rekrutmen
 - c. Seleksi
 - d. Induksi
2. Sumber daya manusia yang memenuhi syarat dengan keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui:
 - a. Pelatihan dan pengembangan
 - b. Pengembangan karir
3. Sumber daya manusia yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui:
 - a. Motivasi
 - b. Penilaian karya
 - c. Pemberian hadiah dan hukuman
4. Sumber daya manusia yang memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui:

- a. Kesejahteraan (kompensasi)
- b. Lingkungan kerja yang sehat dan aman
- c. Hubungan industrial yang baik..

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Rivai (2005:14) yang membagi fungsi manajemen sumber daya manusia menjadi dua fungsi, yaitu:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan (*planning*)
- b. Pengorganisasian (*organizing*)
- c. Pengarahan (*directing*)
- d. Pengendalian (*controlling*)

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan tenaga kerja (SDM)
- b. Pengembangan
- c. Kompensasi
- d. Pengintegrasian
- e. Pemeliharaan
- f. Pemutusan hubungan kerja.

2.2 Sistem Kompensasi

Beberapa terminologi dalam kompensasi :

1. **Upah/gaji.** Upah (*wages*) biasanya berhubungan dengan tarif gaji perjam (semakin lama kerjanya, semakin besar bayarannya). Upah merupakan basis bayaran yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji (*salary*) umumnya berlaku untuk tarif mingguan, bulanan atau tahunan.
2. **Insentif, (*incentive*)** merupakan tambahan-tambahan gaji diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Program-program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan-keuntungan atau upaya-upaya pemangkasan biaya.
3. **Tunjangan (*Benefit*).** Contoh-contoh tunjangan seperti asuransi kesehatan, asuransi jiwa, liburan-liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun dan tunjangan-tunjangan lainnya yang berhubungan dengan kepegawaian.

4. **Fasilitas** (*Facility*) adalah kenikmatan/fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus.

Menurut J. Long mendefinisikan sistem kompensasi adalah “bagian dari sistem reward yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi, namun demikian sejak adanya keyakinan bahwa kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan sistem reward yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual”. Jadi sistem kompensasi adalah suatu penghargaan yang berkaitan dengan ekonomi yang diberikan oleh suatu perusahaan/organisasi untuk dapat memenuhi kebutuhan seseorang sehingga pekerjaan yang dilakukan mendapat balasan/ imbalan yang sesuai. Sistem kompensasi sangat berpengaruh penting dalam membentuk perilaku dalam kinerja seseorang, dengan sistem yang kurang baik maka akan berdampak langsung pada karyawan. Oleh karena itu, dengan sistem kompensasi yang sesuai akan meningkatkan produktivitas pegawai.

Kompensasi adalah merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja,

atau kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya.(Wibowo, 2007)

Sedangkan Werther dan Davis (1996) menyatakan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi. Selanjutnya Werther dan Davis menyatakan bahwa di dalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja.

Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

Menurut Husein Umar (2007:16) menyatakan bahwa kompensasi adalah: kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan.

Menurut Wibowo (2007:461) menyatakan bahwa kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

Menurut Andrew di kutip oleh A.A.Anwar Prabu Mangkunegara (2009:83) menyatakan: “Kompensasi merupakan sesuatu yang di pertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.”

Dari sekian pengertian yang di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai konsekwensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.

Pemberian kompensasi dapat terjadi tanpa ada kaitannya dengan prestasi, seperti upah dan gaji. Upah adalah kompensasi dalam bentuk uang dibayarkan atas waktu yang telah dipergunakan, sedangkan gaji adalah kompensasi dalam bentuk uang yang dibayarkan atas pelepasan tanggungjawab atas pekerjaan. Istilah upah biasanya dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga kerja yang kurang terampil, sedangkan gaji dipergunakan untuk memberikan kompensasi kepada tenaga terampil.

Fungsi Sistem Kompensasi

Menurut Martoyo (1994) Fungsi kompensasi adalah: “Penggunaan Sumber Daya Manusia secara lebih efisien dan lebih efektif, mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi”. Dari

pengertian yang dijelaskan di atas maka kompensasi memiliki fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar kegiatan organisasi atau perusahaan dengan kinerja yang dihasilkan oleh karyawannya. Selain itu, kompensasi merupakan alat pengikat perusahaan terhadap karyawannya, faktor penarik bagi calon karyawan dan faktor pendorong seseorang menjadi karyawan di dalam sebuah perusahaan/ organisasi. Kompensasi juga memberikan kesejahteraan kepada karyawan untuk memnuhi kebutuhan ekonomi keluarganya. Dengan kompensasi perusahaan juga dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas dalam pekerjaannya, sehingga produk atau hasil kerja yang diraih mendapatkan keuntungan untuk perusahaan/ organisasi dan juga untuk karyawan itu sendiri.

Tujuan Kompensasi

Menurut Ivancevich (2001) yang dikutip oleh Nurlaila Fadjarwati dalam jurnalnya tujuan dari kompensasi adalah “menciptakan suatu sistem imbalan yang adil kepada majikan dan karyawan sama”. Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan

eksternal. Ada pun tujuan lain dari kompensasi menurut Sedarmayanti adalah “menghargai kinerja, menjamin keadilan, mempertahankan karyawan, memperoleh karyawan bermutu, mengendalikan biaya dan memenuhi peraturan”.

Pendapat lain dikemukakan oleh Singodimedjo (2000) tujuan kompensasi antara lain “menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antarkaryawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.”

Untuk mencapai tujuan dalam pengelolaan kompensasi, tahap yang harus dilakukan perusahaan/ organisasi antara lain:

- Tahap 1: mengevaluasi setiap pekerjaan dengan memanfaatkan informasi analisis pekerjaan guna menjamin hak internal yang adil berdasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.
- Tahap 2: melakukan penetapan gaji dan upah untuk menetapkan hak eksternal yang adil berdasarkan tarif yang dibayarkan di pasar kerja.

- Tahap 3: menghargai setiap pekerjaan untuk menentukan tarif pembayaran berdasarkan hak internal dan eksternal yang adil.

Bentuk-Bentuk Kompensasi

Menurut A. A. Anwar Prabu Mngakunegara (2009:84) ada dua bentuk kompensasi yaitu bentuk kompensasi langsung yang merupakan upah dan gaji , bentuk kompensasi yang tak langsung yang merupakan pelayanan dan keuntungan.

A. Upah dan Gaji (Kompensasi Langsung)

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya di bayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang di bayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang yang diberikan secara bulanan.

Dibawah ini dikemukakan prinsip upah dan gaji , yaitu :

1. Tingkat Bayaran

Tingkat bayaran bisa diberikan tinggi, rata-rata, atau rendah bergantung pada kondisi perusahaan.

Artinya, tingkat pembayaran bergantung pada kemampuan perusahaan membayar jasa pegawainya.

2. Struktur Bayaran

Struktur pembayaran berhubungan dengan rata-rata bayaran, tingkat pembayaran dan klasifikasi jabatan di perusahaan.

3. Menentukan Bayaran

Penentuan pembayaran individu perlu didasarkan pada rata-rata tingkat bayaran, tingkat pendidikan, masa kerja, dan prestasi kerja pegawai.

4. Metode Pembayaran

Ada dua metode pembayaran, yaitu metode pembayaran yang di dasarkan pada waktu (per jam, per minggu, per bulan) dan metode pembayaran yang didasarkan pada pembagian hasil.

5. Kontrol Pembayaran.

Kontrol pembayaran merupakan pengendalian secara langsung dan tak langsung dari biaya kerja.

Pengendalian biaya merupakan faktor utama dalam administrasi upah dan gaji. Tugas mengontrol pembayaran adalah:

- a. Mengembangkan standard kompensasi dan meningkatkan fungsinya.
- b. Mengukur hasil yang bertentangan dengan standard yang tetap.
- c. Meluruskan perubahan standar pembayaran upah.

B. Keuntungan dan Pelayanan (Kompensasi Tidak Langsung)

Keuntungan adalah nilai keuangan (financial) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat dilakukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan.

Program benefit (keuntungan) bertujuan untuk memperkecil turnover, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria keuntungan adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab social, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olah raga, kamar tamu pegawai, kafeteria pegawai, surat kabar perusahaan, took perusahaan, discount (potongan harga) ,produk perusahaan, ada program rekreasi atau darmawisata.

Tujuan Diadakan Pemberian Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:121), tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

1. Ikatan Kerja sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah kerja sama formal antara perusahaan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

3. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil, layak dan kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.

6. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Namun, kompensasi dapat pula diberikan dalam bentuk insentif, yang merupakan kontra prestasi di luar upah atau gaji, dan mempunyai hubungan dengan prestasi sehingga dinamakan sebagai pay for performance atau pembayaran atas prestasi.

Sedangkan bentuk kompensasi lain berupa tunjangan umumnya tidak dikaitkan dengan prestasi kerja. Tunjangan lebih banyak dikaitkan kepada pemberian kesejahteraan dan penciptaan kondisi kerja sehingga pekerja lebih merasa nyaman dan merasa mendapat perhatian atasan.

Tujuan Manajemen Kompensasi

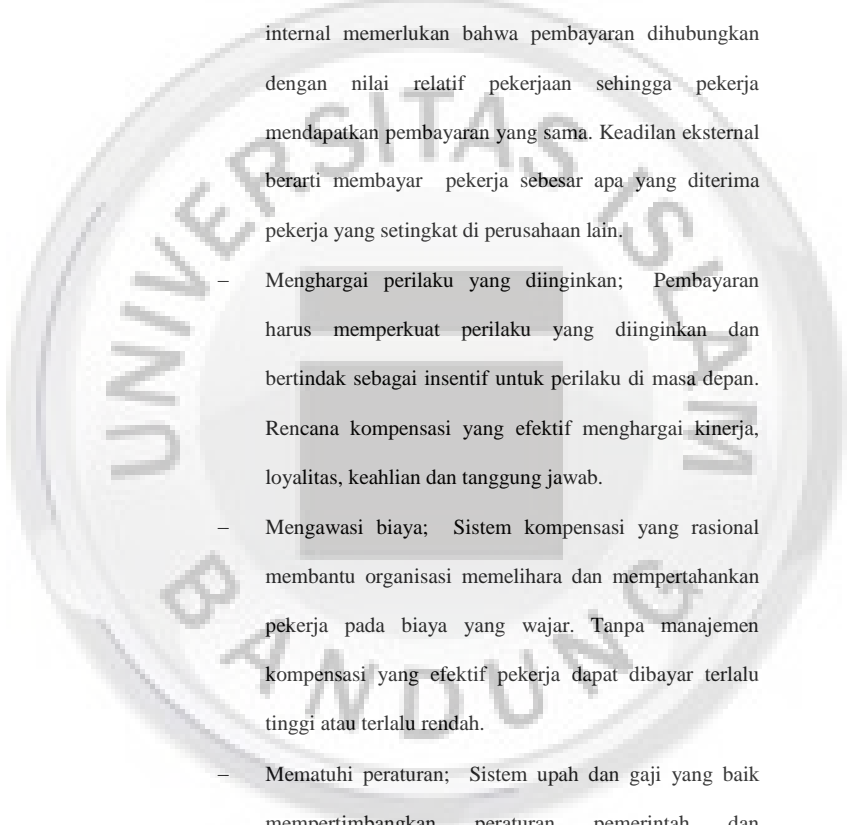
Tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan internal equity dan external equity.

- Internal Equity (keadilan internal) memastikan bahwa jabatan yang lebih menantang atau orang yang mempunyai kualifikasi lebih baik dalam organisasi dibayar lebih tinggi.

- External Equity (keadilan eksternal) menjamin bahwa pekerjaan mendapatkan kompensasi secara adil dalam perbandingan dengan pekerjaan yang sama di pasar tenaga kerja.

Menurut Werther and Davis dalam Wibowo (2007) menyatakan tujuan manajemen kompensasi adalah:

- Memperoleh personil berkualitas; Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.
- Mempertahankan karyawan yang ada; Pekerja dapat keluar jika kompensasi tidak kompetitif dibanding perusahaan lain, akibatnya tingkat perputaran tenaga kerja (*Labour Turn Over*) tinggi. Dengan demikian perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

- 
- Memastikan keadilan; Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerja mendapatkan pembayaran yang sama. Keadilan eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat di perusahaan lain.
 - Menghargai perilaku yang diinginkan; Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian dan tanggung jawab.
 - Mengawasi biaya; Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.
 - Mematuhi peraturan; Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan peraturan pemerintah dan memastikan pemenuhan kebutuhan pekerja.

- Memfasilitasi; Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh manajer dan pekerja. Dengan demikian, harus bersifat terbuka sehingga akan terjalin saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi.

2.3 Sistem Insentif

Pengertian sistem insentif menurut Werther dan Davis (1996:408) adalah : Sistem insentif merupakan suatu mata rantai antara kompensasi dengan kinerja sebagai penghargaan atas prestasi kerja yang di atas standar, sedangkan menurut Sondang P. Siagian (1997 : 268) mendefinisikan sistem insentif adalah merupakan bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi para karyawan organisasi.

Menurut Mangkunegara (2009:89) salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah insentif, yaitu: “Insentif sebagai penghargaan baik berupa uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi”.

Tujuan utama dari pemberian insentif kepada karyawan pada dasarnya adalah untuk memotivasi mereka agar bekerja lebih baik dan dapat menunjukkan prestasi yang baik. Cara seperti ini adalah cara yang sangat efektif untuk meningkatkan hasil produksi perusahaan. Menurut pendapat Heidjrachman dan Husnan (1992 : 151) mengatakan bahwa pelaksanaan sistem insentif ini dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Sedangkan menurut Rivai (2004:384) mengemukakan bahwa insentif adalah: “Bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan”.

Para ahli diatas semakin menjelaskan bahwa insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap kinerja karyawan kepada perusahaan, dengan adanya pemberian insentif yang tepat serta cara kerja yang baik Sehingga ke depannya, proses kerja organisasi dapat berjalan sesuai tujuan organisasi.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pemberian insentif, yaitu :

1. Bagi Perusahaan. Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/ merangsang agar karyawan :
 - 1) Bekerja lebih bersemangat dan cepat.
 - 2) Bekerja lebih disiplin
 - 3) Bekerja lebih kreatif
2. Bagi Karyawan Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan :
 - 1) Standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif.
 - 2) Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang.
 - 3) Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima bayaran lebih besar.

2.3.1 Jenis-Jenis Insentif

Sirait (2006:202) mengemukakan bahwa terdapat tiga jenis *reward* atau insentif, yaitu *financial incentive*, *non-financial*

incentive, dan *social incentive*, adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. Insentif Finansial (*Financial Incentive*). Jenis insentif ini bisa berupa bonus, komisi, atau pembayaran yang ditangguhkan.
2. Insentif Non-Finansial (*Non-Financial Incentive*). Jenis insentif ini bisa berbentuk tersedianya hiburan, pendidikan dan latihan, penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik, terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.
3. Insentif Sosial (*Social Incentive*). Jenis insentif ini cenderung pada keadaan dan sikap dari rekan-rekan kerja.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:769) *reward* atau insentif hanya digolongkan menjadi dua jenis, yaitu:

1. Insentif Individu, Program insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu bisa berupa upah per-*output*, dan upah perwaktu secara langsung.
2. Insentif kelompok, Jika pembayaran insentif individu sukar untuk dilaksanakan karena untuk menghasilkan sebuah

produk yang membutuhkan kerja sama, atau ketergantungan dari seseorang dengan orang lain, maka insentif dapat diberikan secara kelompok. Adapun insentif kelompok ini dapat dilaksanakan dengan tiga cara, yaitu:

- (a) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.
- (b) Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling rendah prestasi kerjanya.
- (c) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

Menurut Panggabean (2002:91) Pemberian insentif terhadap kelompok dapat diberikan dengan cara :

1. Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.

2. Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.
3. Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

Menurut Dessler (1997:154-157), insentif juga dapat diberikan kepada seluruh organisasi, tidak hanya berdasarkan insentif individu atau kelompok. Rencana insentif seluruh organisasi ini antara lain terdiri dari :

1. Profit sharing plan, yaitu suatu rencana di mana kebanyakan karyawan berbagi laba perusahaan
2. Rencana kepemilikan saham karyawan, yaitu insentif yang diberikan oleh perusahaan dimana perusahaan menyumbang saham dari stocknya sendiri kepada orang kepercayaan di mana sumbangan-sumbangan tambahan dibuat setiap tahun. Orang kepercayaan mendistribusikan

stock kepada karyawan yang mengundurkan diri (pensiun) atau yang terpisah dari layanan.

3. Rencana Scanlon, yaitu suatu rencana insentif yang dikembangkan pada tahun 1937 oleh Joseph Scanlon dan dirancang untuk mendorong kerjasama, keterlibatan dan berbagai tunjangan.
4. Gainsharing plans, yaitu rencana insentif yang melibatkan karyawan dalam suatu usaha bersama untuk mencapai sasaran produktivitas dan pembagian perolehan.

2.3.2 Syarat Pemberian Insentif

Syarat Pemberian Insentif agar mencapai tujuan dari pemberian insentif Menurut Panggabean (2002:92) syarat tersebut adalah :

1. Sederhana, peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas dan dapat di mengerti.
2. Spesifik, karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.

3. Dapat dicapai, setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
4. Dapat diukur, sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program evaluasi akan terhambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan dolar yang dibelanjakan.

2.3.3 Sistem Pembagian Insentif

Salah satu alasan pentingnya pembayaran *reward* atau insentif adalah karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Menurut Rivai dan Sagala (2009:770-771) mengemukakan bahwa terdapat beberapa bentuk dari insentif yang dapat diberikan, antara lain sebagai berikut:

1. Bonus Tahunan

Bonus tahunan pada umumnya diberikan sekali dalam setahun. Kelebihan bonus dengan peningkatan gaji adalah bonus dapat meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Selain itu, bonus dapat memaksimalkan hubungan antara bayaran dengan kinerja. Hal ini dikarenakan bonus harus diperoleh secara terus menerus dengan kinerja di atas rata-rata dari tahun ke tahun.

2. Insentif Langsung

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, insentif langsung tidak didasarkan dengan rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang berupa insentif langsung dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Seringkali insentif langsung berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

3. Insentif Individu

Insentif individu merupakan bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis program ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada output

individu. Insentif jenis ini digunakan oleh sebagian kecil atau sekitar 35 persen dari total perusahaan dalam seluruh kelompok industri kecuali perusahaan sarana umum. Hal ini dikarenakan pada perusahaan sarana umum lebih lambat menerapkan program seperti ini dikarenakan sejarah regulasi yang membatasi otonomi kerja.

4. Insentif Tim

Insentif tim berada diantara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja. Secara strategis, insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok kerja yang pada gilirannya biasanya dihubungkan dengan tujuan-tujuan finansial.

5. Pembagian Keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori, yaitu pertama, program distribusi sekoran menyediakan presentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana titipan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Ketiga, program gabungan sekitar 20 persen perusahaan

dengan program pembagian keuntungan mempunyai program gabungan. Program ini membagikan sebagian keuntungan langsung pada karyawan dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

6. Bagi Hasil

Program bagi hasil (*gainsharing*) dilandasi oleh asumsi kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubazir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

2.3.4 Pedoman Pemberian Insentif

Menurut Garry Dessler yang diterjemahkan oleh Drs. Benyamin Molan, terdapat 6 (enam) pedoman pertimbangan khusus dalam mengembangkan suatu rencana insentif yang efektif, yaitu:

- a. Pastikanlah bahwa usaha dan imbalan saling berkaitan secara langsung. Rencana insentif hendaknya memberikan imbalan pada

karyawan dalam proporsi yang langsung terhadap peningkatan produktivitas, namun karyawan harus pula memahami tugas-tugas yang dituntutkan kepada mereka.

b. Rencana pemberian insentif yang harus dipahami dan mudah dikalkulasi oleh karyawan, karyawan hendaknya itnampu mengkalkulasi dengan mudah imbalan yang akan diterima untuk berbagai tingkat usaha.

c. Susunan standar yang efektif.

Standar yang ditetapkan hendaknya dinilai adil dan wajar oleh karyawan. Standar sebaiknya ditetapkan tinggi, namun cukup nalar untuk dicapai oleh karyawan dengan peluang sebesar 50-50.

d. Standar yang ada harus terjamin.

Standar yang mendasari pemberian insentif hendaknya ditetapkan tidak sepihak, sebaliknya karyawan perlu mengetahui standar output yang ditetapkan perusahaan.

e. Tarif pokok perjam harus dijamin.

Tarif pokok karyawan sebaiknya dijamin, agar mereka akan tahu bahwa apa pun yang terjadi mereka dapat sekurang-kurangnya memperoleh suatu upah pokok minimum yang dijamin

- f. Dapatkan dukungan untuk rencana insentif tersebut.

Keterbatasan kelompok kerja dapat merusak suatu rencana insentif. Oleh sebab itu, dukungan kelompok kerja sangatlah penting sebelum rencana tersebut mulai dilaksanakan.

Pertimbangan praktis bahwa rencana insentif paling baik dilembagakan sebagai bagian dari program membangun komitmen yg lebih komprehensif. Untuk berhati-hati terhadap rencana upah-upah kinerja tradisional yang berdiri sendiri ada beberapa faktor :

- Upah kinerja tidak dapat menggantikan manajemen yang baik
- Anda mendapatkan yang anda bayar
- Upah itu bukan motivator

- Imbalan memecahkan hubungan
- imbalan hukuman
- Imbalan dapat terlalu membatasi kinerja
- Imbalan bisa menghancurkan tanggung jawab
- Imbalan merusak minat dan motivasi

2.4 Kepuasan Kerja Karyawan

Kepuasan Kerja Karyawan, menurut Veithzal Rivai (2005:475) kepuasan kerja pada dasarnya merupakan suatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Semakin tinggi penilaian terhadap kegiatan dirasakan sesuai dengan keinginan individu, maka makin tinggi kepuasannya terhadap kegiatan tersebut. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja.

Barbara A.Fritzsche and Tiffany J. Parrish (2005:180) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai "...variabel afektif yang merupakan hasil dari pengalaman kerja seseorang." Fritzsche dan Parrish juga mengutip dalam Locke (1976) yang menyatakan bahwa

kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang positif dan menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan atas pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang.

Bila orang tidak merasa senang dengan situasi kerjanya biasanya mereka mengatakan bahwa tidak puas dengan pekerjaannya. Ada dua hal yang mungkin menyebabkan orang tidak puas dengan pekerjaannya ini. Hal yang pertama, apabila orang tersebut tidak mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaannya. Yang kedua, apabila kompensasi yang diberikan tidak sesuai dengan usaha dan kinerja dari karyawan tersebut.

Menurut Spector (1997) aspek-aspek kepuasan kerja ada 2 faktor yaitu instrinsik dan faktor ekstrinsik.

1. Faktor Instrinsik
 - a. *Activity*, adalah seberapa jauh pekerjaan tersebut tetap dapat menyibukkan individu. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap aktifitas saat ini.
 - b. *Independence*, adalah kewenangan untuk dapat bekerja sendiri. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kewenangan dalam bekerja sendiri.
 - c. *Variety*, adalah kesempatan untuk melakukan pekerjaan yang berbeda-beda. Meliputi, tingkat

kepuasan terhadap kesempatan melakukan pekerjaan yang bervariasi.

- d. *Social status*, adalah pengakuan masyarakat luas tentang status pekerjaan. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap pengakuan status pekerjaan.
- e. *Moral values*, adalah pekerjaan tidak berhubungan dengan segala sesuatu yang dapat mengganggu hati nurani. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap pekerjaan yang mengganggu hati nurani.
- f. *Security*, adalah kepastian yang diberikan. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kepastian yang diberikan.
- g. *Social service*, adalah kesempatan untuk membantu orang lain mengerjakan tugas. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kesempatan membantu orang lain.
- h. *Authority*, adalah memiliki kekuasaan terhadap orang lain. Meliputi, tingkat kepuasan memiliki kekuasaan terhadap orang lain.
- i. *Ability utilization*, adalah kesempatan untuk menggunakan kesempatan yang ada. Meliputi, tingkat kepuasan dalam memanfaatkan kesempatan yang ada.

- j. *Responsibility*, adalah tanggung jawab dalam membuat keputusan dan tindakan. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap tanggungjawab dalam mengambil keputusan.
- k. *Creativity*, adalah kebiasaan untuk mengungkapkan ide baru. Meliputi, tingkat kepuasan dalam mengungkapkan ide baru.
1. *Achievement*, adalah perasaan yang didapat ketika menyelesaikan suatu tugas. Meliputi, tingkat kepuasan dalam menyelesaikan tugas.
2. Faktor Ekstrinsik
- a. *Compensation*, adalah besarnya imbalan atau upah yang diterima. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap besarnya imbalan yang diterima.
- b. *Advancement*, adalah kesempatan untuk memperoleh promosi. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kesempatan memperoleh promosi.
- c. *Cowokers*, adalah seberapa baik hubungan antara sesama rekan kerja. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap hubungan sesama rekan kerja.
- d. *Human relation supervisions*, adalah kemampuan atasan dalam menjalin hubungan interpersonal.

Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kemampuan menjalin hubungan interpersonal.

- e. *Technical supervisions*, adalah kemampuan atau skill atasan menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kemampuan atasan menyangkut segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan.

- f. *Company policies and practise*, adalah seberapa jauh perusahaan menyenangkan pada pekerja. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap perusahaan dalam menyenangkan para pekerja.

- g. *Working conditions*, adalah kondisi pekerjaan seperti jam kerja, temperatur, perlengkapan kantor serta lokasi pekerjaan. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap kondisi pekerjaan.

- h. *Recognition*, adalah pujian yang diperoleh ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik. Meliputi, tingkat kepuasan terhadap pujian yang diperoleh ketika menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

2.5 Pengaruh Sistem Insentif terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Setiap perusahaan menghendaki agar karyawannya bekerja dengan penuh tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan dengan baik, maka dari itu untuk mencapai kepuasan kerja dari setiap karyawan di perusahaan, perlu adanya balas jasa yang dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan.

Seperti yang dikemukakan T. Hani Handoko mengatakan “Kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja, prestasi kerja, dan kepuasan kerja dari karyawan” ,sedangkan Mulia Nasution mengutarakan “Perusahaan perlu memberi kompensasi atas kerja karyawan yang sudah mengorbankan waktu, kesehatan dan keterampilannya untuk bekerja bagi perusahaan sehingga karyawan merasa puas karena usaha mereka dihargai oleh perusahaan”.

Berdasarkan uraian diatas, maka tingkat kepuasan kerja dari karyawan akan terbayar jika perusahaan memberi balas jasa atas usaha mereka dalam bekerja, sekaligus sebagai pengakuan atas kemampuan potensi yang bersangkutan dalam mengisi posisi kerja di perusahaan, besarnya kompensasi ini mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan hidup yang dinikmati akan tinggi.

BAB III

METODA PENELITIAN

3.1 Objek Penelitian

Penelitian ini membahas mengenai pengaruh komunikasi organisasi formal dan komunikasi organisasi informal terhadap kepuasan kerja karyawan di produksi PT Surya Citra Televisi .SCTV Tower - Senayan City Jl. Asia Afrika Lt 19, Jakarta 10270.

3.2 Sejarah dan Profil PT Surya Citra Televisi (SCTV)

3.2.1 Sejarah PT Surya Citra Televisi (SCTV)

Bermula dari Jl. Darmo Permai, Surabaya, Agustus 1990, siaran SCTV diterima secara terbatas untuk wilayah Gerbang Kertosusila (Gresik, Bangkalan, Mojokerto, Surabaya, Sidoarjo dan Lamongan) yang mengacu pada izin Departemen Penerangan No. 1415/RTF/K/IX/1989 dan SK No. 150/SP/DIR/TV/1990. Satu tahun kemudian, 1991, pancaran siaran SCTV meluas mencapai Pulau Dewata, Bali dan di wilayah/regional sekitarnya.

Baru pada tahun 1993, berbekal SK Menteri Penerangan No 111/1992 SCTV melakukan siaran nasional ke seluruh