

**ANALISIS PENGARUH PROGRAM INSENTIF TERHADAP
SEMANGAT KERJA KARYAWAN
(KASUS : PT. MULTIPOLAR TBK.)**

SKRIPSI

Program Studi Manajemen

N a m a : ABDUL SUGIHARDJO
N I M : 03103 -013



**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS MERCU BUANA
JAKARTA
2007**

LEMBARAN PENGSAHAN SKRIPSI

Nama : **Abdul Sugihardjo**
NIM : **03103-013**
Program Studi : **Manajemen**
Judul Skripsi : **Analisa Pengaruh Program Insentif Terhadap Semangat
Kerja Karyawan (Kasus di PT. Multipolar Tbk.)**
Tanggal Ujian Skripsi : **27 September 2007**

Disahkan Oleh :
Pembimbing

UNIVERSITAS
MERCU BUANA
(R.M. Rasyid, SE., M.M)

Dekan,

Ketua Jurusan Manajemen

(**Drs. Hadri Mulya, M.Si**)

(**Tafiprios, SE., M.Si**)

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBARAN PENGSAHAN SKRIPSI	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	iv
DAFTAR LAMPIRAN	v
 BAB I PENDAHULUAN	 1
A. Latar belakang Masalah	1
B. Perumusan Masalah	2
D. Perumusan Masalah	2
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian	3
 BAB II LANDASAN TEORI	 4
A. Pengertian Dan Fungsi Manajemen Personalia	4
1 Fungsi Manajerial	5
2 Fungsi Operasional	6
B. Pengertian Insentif	7
1 Jenis-jenis Insentif	8
2 Tujuan pemberian Insentif	11
3 Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian Insentif	12
4 Pedoman Pemberian Insentif	13
C. Pengertian Semangat Kerja	15
1 Indikator-indikator Semangat Kerja	15
2 Faktor-faktor yang memepengaruhi Semangat Kerja Karyawan	20
D. Hubungan Insentif dengan Semangat Kerja Karyawan	22
 BAB III METODOLOGI PENELITIAN	 23
A. Gambaran Umum	23
1 Lokasi Perusahaan	23
2 Sejarah Singkat Perusahaan PT. Multipolar Tbk.	23
3 Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan	24
4 Struktur Organisasi PT. Multipolar Tbk.	25
B. Metode Penelitian	26
C. Hipotesis	26
D. Populasi dan Sampel Penelitian	26
E. Variabel dan Pengukuran	27
F. Definisi Operasional Variabel	28
1 Insentif (Variabel X)	29

2 Semangat Kerja (Variabel Y)	30
G. Pengumpulan Data	31
H. Metode Analisis Data	31
BAB IV ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN	35
A. Pelaksanaan Insentif pada Karyawan PT. Multipolar Tbk.	35
1 Pemberian Insentif Finansial	35
2 Pemberian Insentif Non Finansial	37
B. Analisis tanggapan Karyawan terhadap pelaksanaan pemberian Insentif	38
1 Insentif	38
2 Semangat Kerja	43
C. Analisis Pengaruh Pelaksanaan Pemberian Insentif Terhadap Semangat Kerja Karyawan	49
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	56
A. Kesimpulan	56
B. Saran	57
DAFTAR KEPUSTAKAAN	58
LAMPIRAN.....	60
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	61



DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel A.1 Pendapat responden tentang insentif yang diberikan perusahaan dengan prestase kerja karyawan	38
Tabel A.2 Pendapat responden tentang insentif yang diterima telah cukup besar	39
Tabel A.3 Pendapat responden tentang metode atau prosedur pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja karyawan pada perusahaan yang berjalan dengan baik	40
Tabel A.4 Pendapat responden tentang mudah tidaknya menghitung jumlah insentif yang diterima	41
Tabel A.5 Pendapat reponden tentang keadilan standar pemberian insentif yang ditetapkan adalah wajar dan mudah dicapai	41
Tabel A.6 Pendapat reponden tentang pemberian insentif yang diberikan perusahaan sesuai standar yang ditetapkan	42
Tabel A.7 Pendapat reponden tentang program insentif yang diberikan perusahaan sesuai dengan nilai rata-rata penerimaan pokok karyawan	43
Tabel A.8 Pendapat responden tentang produktifitas kerja karyawan	44
Tabel A.9 Pendapat responden tentang usaha karyawan dalam menjaga kehadiran ditempat kerja	44
Tabel A.10 Pendapat Responden tentang niat untuk pindah keperusahaan lain ...	45
Tabel A.11 Pendapat Responden tentang tindakan sengaja atau tidak sengaja membuat perusakan / menghilangkan alat yang ada di perusahaan	46
Tabel A.12 Pendapat Responden tentang kegelisahan dalam bekerja	47

Tabel A.13	Pendapat Responden tentang tuntutan baik secara langsung / tidak langsung terhadap perusahaan	47
Tabel A.14	Pendapat Responden tentang niat karyawan untuk melakukan aksi pemogokan dalam bekerja	48



DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 : Permohonan Ijin Penelitian
- Lampiran 2 : Data Responden
- Lampiran 3 : Kuesioner Program Insentif dan Semangat Kerja
- Lampiran 4 : Hasil Data SPSS
- Lampiran 5 : Tabel Distribusi t



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap Perusahaan selalu mempunyai tujuan yang ingin dicapai dalam melakukan setiap usahanya. Salah satunya PT. Multipolar Tbk. dalam menjalankan usahanya, harus melihat dan memperhatikan pemanfaatan tenaga kerja yang ada sehingga kegiatan usaha dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Bertitik tolak pada penggunaan tenaga kerja yang ada, maka manusia merupakan salah satu sumber daya yang di anggap paling penting dalam menentukan keberhasilan perusahaan. Tanpa adanya tenaga kerja dalam hal ini manusia, sumber daya lainya tidak dapat dikelola dengan baik.

Untuk itu perusahaan merasa perlu untuk memotivasi para karyawannya di dalam bekerja, dengan jalan memberikan insentif kepada karyawan sehingga diharapkan akan meningkatkan semangat kerjanya. Selain itu pemberian insentif juga dapat di jadikan alat memotivasi atau mendorong para karyawan lainya yang kurang berprestasi dalam bekerja sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan dapat tercapai. Pemberian insentif sebagai alat memotivasi para karyawan harus diberikan khususnya para karyawan. Hal tersebut dikarenakan mereka merupakan support terpenting dari perusahaan dalam rangka menjalankan usahanya.

Program pemberian insentif, selain sebagai alat untuk memotivasi para karyawan juga bertujuan untuk menciptakan rasa loyalitas yang tinggi terhadap

perusahaan, sehingga perusahaan akan dapat mempertahankan para karyawan yang berkualitas untuk jangka waktu yang lama. program pemberian insentif yang dilakukan oleh perusahaan diberikan kepada para karyawan yang berprestasi baik, yaitu karyawan yang dapat bekerja melebihi dari standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Beraskan uraian diatas, maka penulis merasa tertarik melakukan penelitian dengan judul : ANALISA PENGARUH PROGRAM INSENTIF TERHADAP SEMANGAT KERJA KARYAWAN (KASUS : PT. MULTIPOLAR TBK.).

B. Perumusan Masalah

Berpangkal dari latar belakang yang telah dikemukakan diatas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimana pelaksanaan program insentif pada PT. Multipolar Tbk.?
2. Bagaimana pengaruh program insentif terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Multipolar Tbk.?

C. Pembatasan Masalah

Penulis perlu membatasi masalah dengan memfokuskan pemberian insentif pada karyawan bagian Services PT. Multipolar Tbk di Jakarta dan Tangerang.

D. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan penulis melakukan penelitian adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana pelaksanaan pemberian insentif yang dilakukan pada PT. Multipolar Tbk.
2. Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh insentif terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Multipolar Tbk.

Kegunaan penelitian adalah :

1. Bagi penulis, dapat menambah wawasan, ilmu dan pengetahuan dalam program pemberian insentif kepada karyawan
2. Bagi perusahaan, sebagai bahan masukan tentang kebijakan program pemberian insentif yang diterapkan selama ini kepada karyawannya.

UNIVERSITAS
MERCU BUANA

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian dan Fungsi Manajemen Personalia

Untuk memahami serta memperjelas pengertian kita tentang manajemen personalia, penulis mengutip pendapat beberapa pakar dibawah ini.

Menurut Edwin B. Flippo (1993:5) “Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan , dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja sumber daya manusia agar tercapai sebagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Menurut Prof. DR. Soekidjo Notoatmodjo (2003:117-124) dalam bukunya “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan (rekrutmen), seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi”.

Menurut Edwin B. Flippo fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

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

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan sumber daya manusia (*rekrutment*)
- b. Pengembangan (*development*)
- c. Kompensasi (*compensation*)
- d. Integrasi (*integration*)
- e. Pemeliharaan (*maintenance*)
- f. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Adapun penjelasan mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan

Kegiatan merencanakan berarti penentuan program karyawan (sumber daya manusia) dalam rangka membantu tercapainya sasaran atau tujuan organisasi dengan efektif .

- b. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembinaan kerja, hubungan kerja delegasi wewenang, integritas dan koordinasi dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan .

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, masyarakat.

d. Pengawasan

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang ditetapkan.

2. Fungsi Operasional.

a. Pengadaan sumber daya manusia

Proses penarikan seleksi, penempatan orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengadaan yang baik akan memberikan terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan

Proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa depan.

c. Kompensasi

Pemberian balas jasa baik secara langsung (direct) maupun tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan yang diberikan kepada perusahaan.

d. Integrasi

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai habis masa kerjanya.

f. Pemutus hubungan kerja

Kegiatan mengembalikan karyawan ke masyarakat oleh suatu perusahaan dikarenakan habis masa kerja (pensiun), pengunduran diri, pemecatan, meninggal dunia.

B. Pengertian Insentif

Proses pemberian insentif merupakan salah satu proses penting dalam suatu organisasi atau perusahaan. Oleh sebab itu dalam pemberian insentif harus dilakukan secara efektif agar hasil yang diinginkan dapat diperoleh seoptimal mungkin. Dibawah ini diberikan pendapat Dari para ahli manajemen tentang teori-teori insentif :

Menurut Drs. Sarwoto (1996:141-142)

“Insentif adalah suatu sarana motivasi dengan memberi bantuan suatu perangsang maupun pendorong yang dengan sengaja kepada para pekerja agar

dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan’.

Menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Agus Dharma (1997:411) :

“Insentif adalah ganjaran yang diberikan kepada karyawan yang prestasi kerjanya melampaui standar yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Berdasarkan pengertian tentang insentif diatas, maka dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu rangsangan yang sengaja berikan perusahaan kepada karyawan untuk menggerakkan mereka agar bekerja lebih efektif dan efisien serta melebihi standar yang telah ditetapkan sebelumnya sehingga meningkatkan prestasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan.

1. Jenis-jenis Insentif

Menurut pendapat Drs. Sarwoto (1996:155-159) membagi insentif menjadi dua macam yaitu :

a. Insentif Material

Meliputi beberapa system penghargaan berupa financial yang diberikan dalam bentuk uang sebagai alat utama yang dapat membantu manusia memenuhi kebutuhan pokok mereka. Dalam bentuk pemberian insentif ini terdapat perbedaan, hal tersebut disebabkan oleh adanya tingkat atau golongan yang berbeda dari setiap karyawan dalam suatu perusahaan, meliputi :

1) Bonus.

Dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan. Dihitung dari presentasi dari laba perusahaan yang melebihi jumlah tertentu dan dimasukkan kedalam dana bonus serta kemudian diberikan oleh manajer dan karyawan.

2) Komisi.

Merupakan system bonus yang diberikan kepada pihak yang berprestasi. Biasanya dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diberikan kepada karyawan bagian penjualan.

3) *Profit Sharing*

Merupakan pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana serta dimasukan kedalam daftar pendapatan karyawan.

4) Pembayaran yang Ditangguhkan

Merupakan jenis pembayaran balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari terdiri dari :

- a) Bantuan hari tua, secara umum dapat terlealisasi pada perusahaan yang kondisi keuangannya cukup kuat dengan keuangan yang lebih baik.
- b) Pensiun, Pensiun ini dibiayai oleh karyawan sewaktu karyawan tersebut aktif bekerja. Dana pensiun diperoleh dengan memotong

gaji karyawan setiap bulan sewaktu karyawan tersebut masih bekerja pada perusahaan.

- c) Pembayaran Kontraktual. Suatu pelaksanaan perjanjian antara majikan dengan karyawan dimana karyawan yang selesai masa kerjanya dibayar dengan jumlah uang selama periode tertentu.

b. Insentif Non Material

Suatu ganjaran bagi karyawan yang bukan berbentuk uang dalam hal ini merupakan kebutuhan karyawan yang dapat memuaskan psikologi karyawan seperti :

- 1) Terjaminnya kenyamanan tempat kerja.
- 2) Terjaminnya komunikasi yang baik antar atasan dan bawahan.
- 3) Adanya penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas kerja yang baik.
- 4) Tersedianya hiburan, pendidikan dan pelatihan.
- 5) Pemberian tanda jasa atau penghargaan.
- 6) Ucapan terima kasih baik secara formal maupun informal.
- 7) Pemberian promosi (Kenaikan jabatan atau pangkat)
- 8) Pemberian kelengkapan khusus berupa meja, kursi, computer.

2. Tujuan Pemberian Insentif

Agar tercapai tujuan perusahaan seperti yang diharapkan, maka perusahaan tersebut harus bias memberikan insentif kepada para karyawannya.

Adapun tujuan pemberian insentif menurut William B. Werther and Keth Davis (1993:465) sebagai berikut :

a. *Direction for Population* (Tujuan bagi Masyarakat)

Insentif memberikan jaminan keuangan pada saat sakit dan tidak mampu bekerja karena tua, sehingga insentif mempunyai andil yang cukup memegang peranan penting bagi setiap karyawan dalam kehidupan bermasyarakat.

b. *Direction for Organization* (Tujuan bagi Organisasi)

Organisasi mempunyai beberapa tujuan pada saat menawarkan insentif , antar lain :

- 1) Mengurang biaya lembur
- 2) Mengurangi jumlah karyawan yang absent dan berhenti
- 3) Menguntungkan dalam pengadaan tenaga kerja
- 4) Memutuskan tujuan karyawan

c. *Direction for labour* (Tujuan Karyawan)

Karyawan biasanya menginginkan perusahaan untuk memberikan insentif, karena dapat mengurangi biaya asuransi mereka. Insentif dalam bentuk

asuransi yang diberikan kepada kelompok akan menghemat biaya asuransi dibandingkan polis asuransi bagi individu.

3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Insentif

Menurut pendapat Heidjarachman dan Saud Husnan (1996:139-140), tinggi rendahnya insentif dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

a. Kondisi dan kemampuan perusahaan

Bila kondisi keuangan perusahaan dalam keadaan baik, maka insentif yang diberikan akan lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang kondisi keuangannya kurang baik.

b. Kemampuan, kreatifitas serta prestasi dari karyawan

Karyawan yang berprestasi tinggi akan menerima insentif yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang kurang berprestasi.

c. Keadaan perekonomian suatu Negara

Dengan adanya peraturan pemerintah seperti kebijaksanaan yang memberikan kemudahan bagi setiap usaha akan mempengaruhi jumlah insentif yang diberikan kepada karyawan.

d. Tingkat produktivitas karyawan

Bila tingkat produktivitas perusahaan tinggi, maka keuntungan perusahaan akan makin meningkat, Peningkatan tersebut disebabkan oleh adanya efisiensi dari penggunaan biaya-biaya operasional sehingga perusahaan

dapat mengurangi pemborosan biaya sehingga keuntungan tersebut pada akhirnya digunakan untuk meningkatkan pemberian insentif.

4. Pedoman Pemberian Insentif

Sudah merupakan tugas seorang manajer untuk memberikan dorongan dan rangsangan kepada bawahannya agar para karyawan dapat bekerja secara optimal sehingga dapat dicapai tujuan perusahaan. Oleh sebab itu dalam pelaksanaannya, kebijaksanaan pemberian insentif harus dilaksanakan secara efektif.

Untuk melaksanakan pemberian insentif yang efektif. Harus memperhatikan pedoman-pedoman tertentu yang melibatkan bawahan dengan kesalah pahaman antara kedua belah pihak sehingga antar atasan dengan bawahan saling terjadi pengertian yang cukup mendalam.

Menurut Gary Dessler (1997:430-431) dalam bukunya manajemen personalia mengemukakan bahwa adanya beberapa pedoman atau prinsip untuk menyusun program pemberian insentif yang efektif yaitu :

- a. Pastikan bahwa upaya dan ganjaran berkaitan secara langsung.

Model motivasi menunjukkan bahwa agar suatu insentif dapat memotivasi pegawai maka mereka harus melihat adanya kaitan antara upaya yang mereka usahakan dan ganjaran yang akan diterima secara langsung.

- b. Ganjaran yang tersedia haruslah bernilai bagi pegawai.

Tersedianya dana dari perusahaan untuk upaya memberikan ganjaran yang bernilai bagi pegawai jika mereka berprestasi atau mencapai target yang telah di tentukan .

- c. Pengkajian metode dan prosedur yang seksama

Membuat metode dan prosedur yang seksama sehingga dalam memberikan program insentif pegawai dengan jelas dan mudah dilaksanakan serta tidak merugikan bagi dari sisi pegawai maupun perusahaan.

- d. Program insentif haruslah dapat dipahami dan dapat dikalkulasikan dengan mudah oleh para pegawai .

Pelaksanaan program insentif harus mudah dipahami serta dengan mudah pegawai mengkalkulasikan insentif yang di dapat dari bekerja selama ini.

- e. Susun standar yang efektif.

Standar yang mendasari pemberian insentif ini sebaiknya efektif. Dimana standar di pandang sebagai hal yang adil oleh karyawan. Standar sebaiknya ditetapkan tinggi, tetapi cukup masuk akal sehingga dalam upaya mencapainya terdapat kesempatan berhasil 50-50 dan tujuan yang akan dicapai hendaknya specific artinya tetapkan tujuan secara terperinci dan dapat diukur.

f. Jaminan yang telah ditetapkan

Dewasa ini para karyawan sering curiga bahwa upaya yang melampaui standar akan mengakibatkan tingginya standar. Untuk melindungi kepentingan jangka panjang maka mereka tidak berprestasi diatas standar sehingga mengakibatkan program insentif gagal. Oleh sebab itu penting bagi pihak perusahaan untuk memandang standar yang ditetapkan sebagai suatu kontrak dengan pihak karyawan.

g. Jaminan upah pokok

Untuk Menjamin ketenangan dalam bekerja maka pihak perusahaan disarankan menetapkan upah pokok bagi karyawan baik dalam perjam, perbulan, dan sebagainya. Dengan demikian karyawan tahu bahawa upah yang terjadi dengan mereka setidaknya mereka akan tetap memperoleh upah pokok minimum yang terjamin.

C. Pengertian Semangat Kerja

Setiap perusahaan ingin karyawannya lebih bersemangat melakukan pekerjaannya, karena bila setiap karyawan memiliki semangat yang tinggi maka tujuan dari perusahaan akan tercapai.

Semangat kerja karyawan pada dasarnya merupakan sikap mental individu atau kelompok yang terdapat dalam suatu organisasi yang menunjukkan rasa gairah dalam melaksanakan tugas dan mendorong para karyawan untuk bekerja lebih baik.

Semangat kerja memegang peranan yang penting bagi karyawan dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Dengan adanya semangat kerja yang tinggi akan tercapailah kepuasan pada diri seseorang atas hasil kerja yang dicapai, sehingga pekerjaan itu dapat diselesaikan dengan baik dan produktifitas dapat meningkat. Namun untuk menciptakan semangat kerja baik bukanlah hal yang mudah, karena banyak factor yang diperhatikan salah satu factor tersebut adalah insentif.

Berikut ini akan diberikan beberapa teori yang merupakan pendapat Dari para ahli yang berkaitan dengan masalah semangat kerja.

Menurut Drs. Alex S. Nitisemito (1996:160) mengemukakan bahwa :
“Semangat kerja adalah melakukan pekerjaan secara lebih giat, sehingga pekerjaan dapat diharapkan lebih cepat dan lebih baik.

Dan menurut Malayu S.P. Hasibuan (1995:105) mengemukakan mengenai semangat kerja sebagai berikut : “Semangat kerja adalah keinginan dan kesungguhan seseorang mengerjakan pekerjaannya dengan baik serta berdisiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal”.

Dari definisi-definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa semangat kerja merupakan sikap mental individu dan kelompok yang berada dalam suatu perusahaan yang menunjukkan pekerjaan demi kepentingan perusahaan yaitu dengan melakukan pekerjaan lebih cepat dan lebih baik.

1. Indikator-indikator Semangat Kerja

Alex S. Nitisemitra (1996:160-166) Mengemukakan indikasi-indikasi yang berkaitan dengan turunnya semangat dan kegairahan kerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

- a. Turun / rendahnya produktivitas kerja
- b. Tingkat absensi yang naik / tinggi
- c. *Labour turn Over* (Tingkat perpindahan buruh) yang tinggi
- d. Tingkat kerusakan yang naik / tinggi
- e. Kegelisahan dimana-mana
- f. Tuntutan yang sering terjadi
- g. Pemogokan

Dari indikator yang dapat diketahui tentang menurunnya semangat kerja, maka seorang pemimpin dapat menggunakan faktor-faktor tersebut untuk mengukur semangat kerja karyawan yang telah disebutkan diatas.

- a. Turun / rendahnya produktivitas karyawan.

Turunnya produktivitas kerja ini dapat diukur atau diperbandingkan waktu sebelumnya, produktivitas yang turun ini dapat terjadi karena kemalasan, penundaan pekerjaan, dan sebagainya dan semua itu adalah merupakan suatu indikator adanya semangat kerja dan kegairahan kerja yang turun. Apabila terjadi penurunan produktivitas.

b. Tingkat absensi yang naik / tinggi

Tingkat absensi yang naik, merupakan salah satu indikasi turunnya semangat kerja dan kegairahan kerja pada umumnya bila semangat dan kegairahan kerja turun, akan malas untuk setiap datang bekerja. Apabila kompensasi atau upah yang diterimanya tidak dipotong waktu mereka tidak masuk. Setiap ada kesempatan untuk tidak bekerja akan mereka pergunakan, dimana waktu yang luang tersebut mereka pakai untuk mendapatkan penghasilan yang lebih tinggi meskipun untuk sementara.

c. *Labour turn over* (Tingkat perpindahan buruh) yang tinggi

Keluar masuknya karyawan yang meningkat terutama adalah disebabkan tidak senangnya mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga untuk itu mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai. Tingkat keluar masuknya karyawan yang tinggi selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan. Selain itu perlu juga diketahui bahwa tingkat keluar masuknya karyawan dapat pula terjadi karena jumlah kerja yang diperlukan jauh lebih sedikit dari pada permintaan, dimana tingkat keluar masuknya karyawan yang lebih tinggi dapat juga karena munculnya perusahaan baru.

d. Tingkat kerusakan yang naik / tinggi

Indikasi lain menunjukkan turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah bilamana tingkat kerusakan naik terhadap bahan baku, barang jadi maupun

peralatan yang digunakan meningkat. Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya menunjukkan bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang, terjadinya kecerobohan dalam pekerjaan dan sebaliknya. Dan ini semua menunjukkan bahwa semangat dan kegairahan kerja turun. Meskipun naiknya tingkat kerusakan tidak mesti karena semangat dan kegairahan kerja turun, tapi banyak factor-faktor lain yang dapat juga meningkatkan tingkat kerusakan. Misalnya hal ini dapat pula disebabkan karena kerusakan mesin dan peralatan, kesalahan pembelian bahan baku, kesalahan penyimpanan, kurangnya pengawasan dan sebagainya.

e. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan dimana-mana dapat terjadi bilamana semangat dan kegairahan kerja turun. Perusahaan harus dapat mengetahui adanya kegelisahan-kegelisahan yang timbul. Kegelisahan-kegelisahan ini dapat terwujud dalam bentuk tidak tenangan kerja, lebih resah serta hal-hal lain. Hal ini perlu diketahui sebab kegelisahan pada tingkat terbatas dengan dibiarkan begitu saja mungkin akan terhenti dengan sendirinya, tetapi pada tingkat tertentu membiarkan begitu saja bukanlah tindakan yang bijaksana. Kegelisahan pada tingkat tertentu yang dibiarkan begitu saja akan dapat merugikan perusahaan dengan segala akibat yang tidak kita inginkan.

f. Tuntutan yang sering terjadi

Sering menjadi tuntutan yang sebetulnya merupakan indikasi semangat dari kegairahan kerja yang turun. Tuntutan merupakan perwujudan Dari ketidakpuasan, dimana pada tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

g. Pemogokan

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah bilamana terjadi pemogokan. Pemogokan merupakan perwujudan dan ketidakpuasan, kegelishan dan lain sebagainya. Jika hal ini telah memuncak dan tidak tertahan lagi, maka hal ini akan menimbulkan. Dan bilamana tuntutan ini tidak berhasil pada umumnya berakhir dengan pemogokan.

2. Faktor-faktor yang mempengaruhi Semangat Kerja Karyawan

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi semangat kerja karyawan dikemukakan oleh Nawawi Matini (1990:183) sebagai berikut :

- a. Faktor minat dan perhatian terhadap pekerjaan. Karyawan memiliki perhatian atau minat terhadap pekerjaan yang dipercayakan kepadanya pada umumnya akan memiliki semangat kerja yang tinggi.
- b. Faktor upah dan gaji dalam segi administrasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Pemberian upah dan gaji harus sesuai dan jenjang volume, beban kerja dan tanggung jawab masing-

masing agar setiap karyawan merasakan kewajaran dalam hal pemberian upah dan gaji yang berpengaruh pada semangat kerja.

- c. Faktor status sosial berdasarkan jabatan pekerjaan, cenderung akan memepertinggi seseorang untuk bekerja dengan semangat kerja yang tinggi.
- d. Faktor tujuan yang mulia dan pengabdian. Dalam kenyataannya semangat kerja yang tinggi mendorong seseorang karyawan bekerja meskipun tidak memperoleh penghasilan harta benda dan jiwa raganya.
- e. Faktor suasana lingkungan kerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan karena bersih, teratur, rapi, dan sejuk dapat meningkatkan semangat kerja.
- f. Faktor hubungan manusiawi yang dikembangkan. Hubungan manusiawi yang harmonis atas dasar saling hormat menghormati, saling percaya dan saling menerima baik selama melaksanakan tugas maupun diluar jam kerja akan menimbulkan rasa senang akan mempertinggi semangat kerja.

Diantara faktor-faktor diatas sulit untuk dikatakan faktor mana yang paling penting sehingga dapat dikatakan bahwa semangat kerja akan manjadi tinggi jika dalam bekerja karyawan merasa dapat memenuhi kebutuhannya dengan kata lain semangat kerja tergantung pula pada motivasi yang mendorong seorang karyawan dalam bekerja.

D. Hubungan Insentif dengan Semangat Kerja Karyawan

Insentif merupakan salah satu sarana yang dapat memotivasi karyawan sehingga dapat meningkatkan semangat kerja dan gairah kerja. Untuk itu perusahaan harus tetap menjaga semangat dan kegairahan kerja karyawan agar jangan sampai menurun. Dengan semangat dan kerja yang tinggi, berarti karyawan merasa senang melakukan pekerjaannya dan mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

Kebijakan program insentif kepada karyawan dirancang untuk memacu individu atau kelompok agar dapat meningkatkan semangat kerja dan memperbaiki efektivitas perusahaan. Salah satu harapan yang timbul dengan adanya peningkatan semangat kerja karyawan yang meningkat.

Program pemberian insentif yang diberikan untuk karyawan merupakan suatu daya tarik yang sengaja diberikan oleh perusahaan guna membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan karyawan agar timbul semangat yang tinggi untuk berprestasi sehingga tujuan perusahaan mudah tercapai.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. Gambaran Umum

1. Lokasi Perusahaan

PT. Multipolar Tbk. berkantor di Menara Matahari Lt.16, Jl. Palem Raya Boulevard, Lippo Karawaci 1100, Tangerang, Banten 15811.

2. Sejarah Singkat Perusahaan PT. Multipolar Tbk.

Berawal dari tahun 1975 sebagai perusahaan penjual peralatan elektronik dan distributor Monroe Accounting Machine. PT. Multipolar Tbk. telah sukses mengukir pengalaman selama dua dasawarsa lebih di sektor industri Teknologi Informasi.

Pada tahun 80-an, Perseroan melakukan transformasi usahanya yang pertama dari distributor perangkat lunak, dan menjadi perusahaan yang bergerak di sektor industri Teknologi Informasi Pertama di Indonesia yang mengkhususkan diri pada program aplikasi perbankan, dan ditunjuk sebagai pemasar produk dan layanan IBM, serta mencatatkan saham di Bursa Efek Jakarta dan Bursa Efek Surabaya.

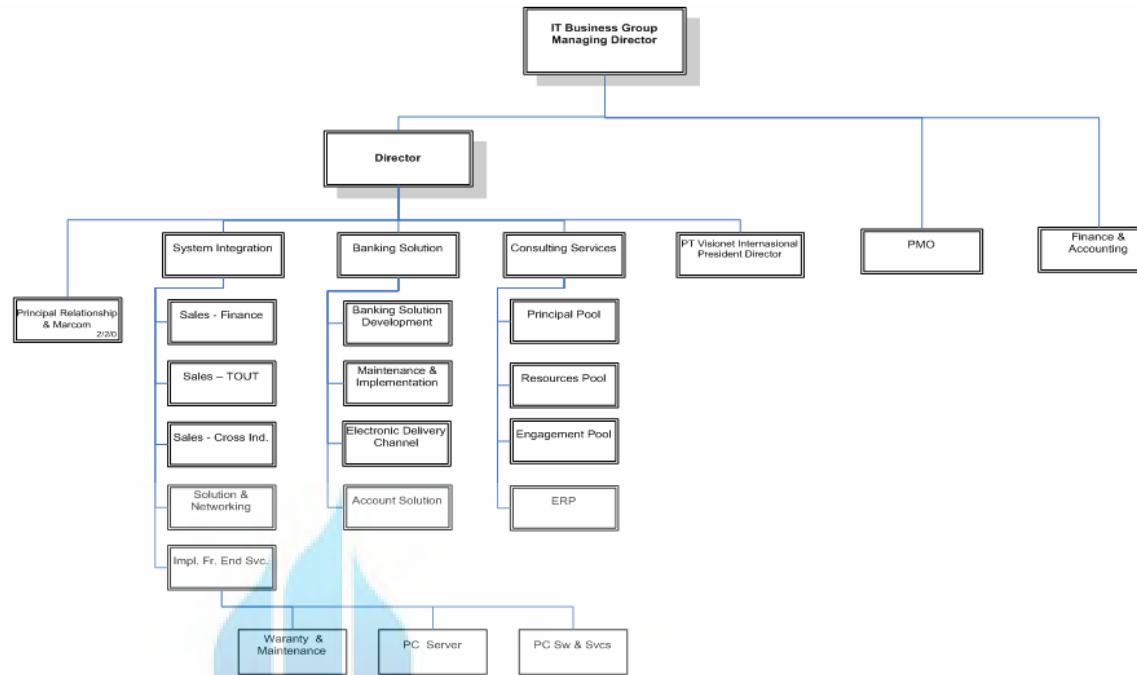
Proses transformasi PT. Multipolar Tbk. terus berlanjut pada dasawarsa 90-an, sebagai penyedia layanan system terpadu dan jasa aplikasi solusi bisnis, dan saat ini Multipolar telah berkembang lebih lanjut menjadi

perusahaan penyedia layanan system korporasi, jasa dan system internet dan e-business. Kini PT. Multipolar Tbk. mengayun langkah yang lebih besar, menggaling pengetahuan serta pengalaman yang luas di bidang Tehnologi Informatika guna membangun peluang usaha baru, memasuki abad ke-21. Perjalanan PT. Multipolar Tbk. membuka peluang dan cakrawala baru dengan mitra usahanya untuk *Grow and Prosper Together* “ Tumbuh dan Berkembang Bersama.”

3. Ruang Lingkup Kegiatan Perusahaan

Kegiatan usaha yang dijalankan PT. Multipolar Tbk. telah menghasilkan karya dan pelayanan sebagai berikut :

- *Electronic Banking*
- Solusi *Relationship Banking*
- Solusi *e-busines, e-system and e-commerce*
- Solusi *Integrated Development Environment (IDE)*
- Solusi *Integrated Data Center (IDC)*
- Solusi Desain Mekanis
- Jasa Perbankan (Voice Response, EFT / POS, ATM, Tie-In Credit Card, Aplikasi Perbankan Internet)
- *Enterprise Management System (EMS)*
- *Integrated Document Management (IDM)*
- *Customer Relationship Mangement (CRM)*



UNIVERSITAS
MERCU BUANA

B. Metode Penelitian

Berdasarkan tujuan yang ingin dicapai oleh penulis, maka penelitian pada skripsi ini dapat digolongkan jenis penelitian kausal yaitu penelitian yang menjelaskan seberapa besar pengaruh variabel X yaitu insentif terhadap variabel Y yaitu semangat kerja karyawan pada PT. Multipolar Tbk.

C. Hipotesis

Hipotesis yang digunakan oleh penulis adalah: adanya program insentif yang tepat oleh perusahaan akan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan pada PT. Multipolar Tbk.

D. Populasi dan Sampel Penelitian

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian (Arikunto, 2002:108). Pada penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Multipolar Tbk yaitu sebesar 250 karyawan.

Sampel adalah sebagian atau wakil populasi yang diteliti. Dalam penelitian sampel yang digunakan adalah *purposive sample*. Sample bertujuan dilakukan dengan cara mengambil subjek. Dengan demikian peneliti bisa menentukan sampel berdasarkan tujuan dengan syarat-syarat harus dipenuhi :

1. Pengambilan sampel didasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik tertentu, yang merupakan ciri-ciri pokok populasi.

2. Sampel yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan sampel yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi.

Teknik pengambilan sampel untuk ancér-ancernya apabila subjeknya kurang dari seratus, lebih baik diambil semua. Selanjutnya jika subjeknya lebih besar dapat diambil antara 10%-15% atau 20%-25% atau lebih tergantung dari kemampuan peneliti dilihat dari waktu, tenaga dan dana.(Arikunto, 2002:109). Maka dalam penelitian ini menggunakan sampel berjumlah 100 orang yang mewakili setiap unit yang ada pada PT. Multipolar Tbk.

E. Variabel dan Pengukuran

Dalam penelitian ini di gunakan dua variabel yaitu variabel bebas dan variabel terikat. Adapun variabel bebas yaitu insentif dan variabel terikatnya yaitu semangat kerja. Adapun pengukuran variabel dilakukan dengan menggunakan skala Ordinal. Berdasarkan pendapat Sugiyono (2000: 86), skala Ordinal digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Skala Ordinal adalah metode yang mengukur sikap dengan menyatakan setuju atau ketidaksetujuan-nya terhadap subyek, obyek atau kejadian tertentu. Nama lain dari skala ini adalah *summated ratings method*. Responden diminta mengisi memberikan nilai atau bobot pada setiap jawaban responden sebagai berikut :

Jawaban a (Sangat Setuju) diberikan bobot 5

Jawaban b (Setuju) diberikan bobot 4

Jawaban c (Ragu-ragu) diberikan bobot 3

Jawaban d (Tidak setuju) diberikan bobot 2

Jawaban e (Sangat Tidak Setuju) diberikan bobot 1.

Tujuan teknik skala Ordinal adalah untuk mengetahui ciri-ciri atau karakteristik sesuai hal berdasarkan suatu ukuran tertentu, sehingga dapat dibedakan, digolongkan, bahkan mengurutkan ciri-ciri atau karakteristik tersebut (Rangkuti, 1997 : 74).

F. Definisi *Operasional Variable*

Definisi *Operasional Variable* adalah unsur penelitian yang memberikan penjelasan tentang variabel operasional untuk menganalisa pengaruh pemberian insentif terhadap semangat kerja karyawan. Menurut Koentjoroningrat (1994:23), mengemukakan bahwa :

“ Definisi *Operasional Variable* adalah mengubah kata-kata yang mengemukakan perilaku atau gejala yang diamati, diuji, menjadi angka-angka yang dapat dihitung dan ditentukan kebenarannya oleh orang lain.”

1. Insentif (Variabel X)

Variabel	Indikator	Dimensi
Insentif	Memastikan Insentif berkaitan secara langsung	Program insentif yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan prestasi kerja karyawan yang berorientasi kepada apa yang telah dilakukan oleh karyawan selama ini.
	Insentif yang tersedia harus bernilai bagi karyawan	Jumlah insentif yang anda terima telah cukup besar bagi anda
	Pengkajian Metode dan prosedur insentif yang seksama	Metode atau prosedur pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja karyawan pada perusahaan sudah berjalan dengan baik
	Program insentif dipahami dan dikalkulasikan dengan mudah oleh pegawai	Anda memahami dengan mudah dan dapat menghitung sendiri insentif yang anda terima
	Menyusun standar insentif yang efektif	Standar pemberian insentif yang ditetapkan perusahaan cukup adil dalam arti standar yang ditetapkan adalah wajar dan dapat dicapai
	Jaminan standar insentif yang ditetapkan	Perusahaan dalam memberikan insentif telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
	Adanya jaminan penerimaan upah pokok	Program insentif telah sesuai dengan nilai rata-rata penerimaan pokok yang anda terima

2. Semangat kerja (variabel Y)

Dalam hal ini variabel yang digunakan dalam pengumpulan data melalui kuesioner adalah berasal dari indikator-indikator semangat kerja.

Variabel	Indikator	Dimensi
Semangat	Produktivitas kerja	Produktifitas kerja anda saat ini sudah tinggi
	Tingkat absensi	Anda selalu berusaha untuk menjaga kehadiran ditempat kerja.
	Labour Turn Over	Saat ini anda memiliki niat untuk keluar dari perusahaan
	Tingkat kerusakan	Anda sering menghilangkan alat yang ada di lingkungan perusahaan.
	Rasa gembira	Anda sering merasa gelisah ditempat kerja akhir-akhir ini.
	Tuntutan langsung / tidak langsung	Anda sering melakukan tuntutan baik secara langsung maupun tidak langsung sehubungan dengan pekerjaan yang ada di perusahaan .
	Mogok kerja	Anda pernah berniat untuk melakukan aksi mogok bekerja sehubungan dengan tuntutan anda terhadap perusahaan

G. Metode Pengumpulan Data

Adapun metode pengumpulan data pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Kuesioner, yaitu berupa daftar pertanyaan kepada responden yang akan diteliti untuk diisi. Pada kuisisioner terdapat pertanyaan yang berbentuk *Multiple Choice Question* yaitu jenis pertanyaan pilihan dimana responden diminta untuk memilih jawaban dari berbagai alternatif jawaban yang ada.

Metode Kuesioner dalam penelitian ini metode yang digunakan untuk memperoleh informasi dari responden adalah berbentuk angket atau kuesioner. Kuesioner ini adalah kuesioner tertutup dengan skala Ordinal. Kuesioner tertutup kuesioner yang sudah disediakan jawabannya sehingga responden tinggal adalah memilih pada kolom yang sudah disediakan pada kolom yang sudah disediakan dengan memberi tanda cross (X) (Arikunto, 1998: 151).

Adapun sebagai alasan bahwa digunakan kuesioner tertutup karena (1). Kuesioner tertutup memberikan kemudahan kepada responden dalam memberikan jawaban, (2). Kuesioner tersebut lebih praktis dan sistematis, (3). Keterbatasan biaya dan waktu penelitian (Arikunto, 1998)

H. Metode Analisis Data

Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisa pelaksanaan kebijakan dan pemberian insentif kepada karyawan PT. Multipolar Tbk menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif. Metode ini adalah suatu analisis hasil kuesioner

dalam frekuensi dan prosentase yang diperoleh dari tanggapan responden serta disesuaikan teori yang mendukung. Adapun teori-teori yang dipakai untuk menganalisis pemberian insentif adalah dengan menitik beratkan pada tehnik-tehnik financial pada karyawan PT. Multipolar Tbk.

2. Untuk menganalisis semangat kerja karyawan PT. Multipolar Tbk, digunakan analisis deskriptif kualitatif yang dilakukan dengan cara memberikan analisis hasil kuesioner dalam frekuensi dan prosentase yang di dapat dari tanggapan responden serta disesuaikan dengan teori yang mendukung.
3. Untuk menganalisis pengaruh pemberian insentif terhadap semangat kerja karyawan PT. Multipolar Tbk. menggunakan teori-teori yang mendukung penelitian dengan rumus regresi, dan pengujian hipotesis dari buku statistik sebagai berikut :

a. Analisis Koefisien Regresi

Untuk memprediksi ada atau tidaknya pengaruh pemberian insentif terhadap semangat kerja, penulis mengukurnya dengan menggunakan koefisien regresi yang dapat dilakukan dengan rumus:

$$Y = a + bx$$

$$a = Y - bX$$

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

Keterangan :

Y = Semangat kerja karyawan

X = Insentif

a = Konstanta

b = Koefisien regresi.

b. Pengujian Hipotesa

Dalam hal ini x (insentif) adalah variabel independent dan y (semangat kerja karyawan) adalah sebagai variabel dependent. Dan apabila dalam perhitungan ini ternyata menunjukkan pengaruh yang sangat kuat dan positif, untuk itu menguji apakah nilai tersebut nyata atau tidak dilakukan pengujian hipotesa.

Langkah-langkah untuk melakukan pengujian hipotesa adalah :

1. Menentukan perumusan hipotesa yaitu :

$H_0 - O$, tidak ada pengaruh antara insentif dengan semangat kerja

$H_0 \neq O$, berarti ada pengaruh antar insentif dengan semangat kerja. Dimana :

H_0 = Hipotesa awal

H_a = Hipotesa alternative.

2. Menghitung Uji statistik dengan rumus :

$$t_o = \frac{r\sqrt{n-2}}{1 - r^2}$$

3. Menghitung t table dengan rumus :

$$t_{(1 - \alpha) / 2 : (n-2)}$$

4. Ketentuan pengambilan keputusan

* Menolak H_o , apabila $t_o > t_{table}$

* Menerima H_o , apabila $t_{table} < t_o < t_{table}$



BAB IV

ANALISA HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Pelaksanaan Insentif Pada Karyawan PT. Multipolar Tbk.

Perusahaan untuk dapat melangsungkan kelangsungan hidup harus melakukan aktifitas. Untuk itu dibutuhkan sumber daya manusia sebagai tenaga kerja yang akan menjalankan semua aktifitas tersebut. Pada PT. Multipolar Tbk. beserta staf jajarannya yang dimaksud dengan karyawan adalah seseorang yang memberikan jasanya kepada perusahaan berdasarkan perjanjian kerja dengan tujuan mendapatkan suatu imbalan tertentu.

Agar perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan rencana dan tujuan yang diinginkan serta telah ditetapkan sebelumnya, agar dalam usaha untuk memacu peningkatan semangat kerja karyawannya maka pimpinan perusahaan perlu memberikan insentif kepada karyawannya. Diantara pemberian insentif seperti :

1. Pemberian Insentif Finansial

Perusahaan memberikan insentif finansial dalam bentuk uang sebagai alat utama dengan maksud dapat membantu para karyawan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Selain itu tujuan dari pemberian insentif finansial tersebut adalah untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, loyalitas dan kinerja karyawan.

a. Tunjangan Hari Raya

Menjelang hari raya keagamaan, perusahaan akan memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) yang diberikan selamabat-lambatnya 2 minggu (10 Hari) sebelum hari raya. Perhitungan THR diatur dengan ketentuan

Karyawan yang memiliki masa bekerja kurang dari satu tahun :

$$\frac{\text{Gaji Dasar} \times \text{Masa Kerja}}{12 \text{ Bulan}}$$

Karyawan yang memiliki masa bekerja 1 (satu) tahun atau lebih mendapatkan THR 1 bulan gaji dasar plus kebijakan dari atasan yang berwenang .

b. Tunjangan Jabatan

Tunjangan jabatan diberikan bagi karyawan yang memegang jabatan menurut tingkat yang ada . Besarnya ditentukan oleh perusahaan dan tidak dipengaruhi oleh tingkat kehadiran, baik libur resmi ataupun hari raya. Tunjangan jabatan ini akan hilang sendirinya apabila yang bersangkutan tidak lagi memegang jabatan tersebut .

c. Bonus Tahunan

Bonus tahunan yang jumlahnya disesuaikan dengan kebijakan perusahaan. Bonus tahunan akan dibagikan kepada semua karyawan setiap pertengahan tahun.yang besarnya disesuaikan dengan prestasi kerja.

2. Pemberian Insentif Non Finansial

a. Promosi Jabatan

Perusahaan mempromosikan karyawan ke suatu jabatan tertentu atau lebih tinggi dengan mempertimbangkan factor :

- o Keahlian atau kemampuan sekarang
- o Prestasi kerja
- o Sikap atau tingkah laku
- o Kemampuan manajerial
- o Kebutuhan perusahaan

b. Pelatihan atau *Training*

Pelatihan atau training di berikan kepada setiap karyawan yang disesuaikan dengan jabatan masing-masing karyawan. Agar setiap karyawan mempunyai skill yang bisa diandalkan, menjadi lebih mudah dalam mengarahkan tujuan perusahaan serta mengurangi kesalahan yang fatal yang akan mengakibatkan kerugian perusahaan

c. Pengobatan

Perusahaan menyediakan fasilitas pengobatan melalui poliklinik atau rumah sakit yang ditunjuk atau dirujuk dan bekerjasama dengan Asuransi Lippo General.

d. Jaminan Pensiun

Setiap karyawan dianjurkan mendaftarkan sebagai anggota dana pensiun, dalam hal ini iuran karyawan dibantu oleh perusahaan. Salah satu tujuannya sebagai jaminan hari tua jika sudah tidak mampu lagi bekerja dan karyawan bila sudah pensiun tidak kesulitan keuangan.

B. Analisis Tanggapan Karyawan terhadap Pelaksanaan Pemberian Insentif

Perusahaan dalam meningkatkan semangat kerja karyawan dengan cara memberi insentif. Perusahaan juga berupaya lain yang akan diteliti melalui kuisioner. Untuk menganalisis secara kualitatif dipergunakan data yang diperoleh dari kuisioner berdasarkan tujuh pedoman pemberian insentif yang efektif dengan pertanyaan sejumlah tujuh pertanyaan serta disebarkan kepada 100 responden yang mewakili setiap unit akan diurai sebagai berikut :

1. Insentif

Tabel A.1

Pendapat Responden tentang Insentif yang diberikan perusahaan sesuai dengan persentase kerja karyawan

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	17	17 %
Setuju	63	63 %
Ragu-agu	20	20 %
Tidak setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisis tabel A.1 dapat di lihat tanggapan responden tentang insentif yang diberikan perusahaan telah sesuai dengan persentase kerja. Karyawan : 63 % (63 responden) menyatakan setuju, bahwa insentif yang di terima karyawan merupakan usaha karyawan itu sendiri sehingga jika ingin mendapat persentase insentif yang besar maka karyawan harus berprestasi dalam bekerja.

Untuk mengetahui apakah besarnya insentif yang diterima oleh para karyawan telah cukup berarti bagi karyawan itu sendiri, maka dapat di lihat pada tabel berikut ini:

Tabel A.2

Pendapat Responden tentang Insentif yang diterima telah cukup besar

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	3	3 %
Setuju	59	59 %
Ragu-ragu	37	37 %
Tidak setuju	1	1 %
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.2 dapat di lihat dari tanggapan responden tentang insentif yang diterima telah cukup besar . Karyawan : 59 % (59 responden) menyatakan setuju bahwa insentif yang diterima cukup besar hingga membuat bergairah bekerja kembali.

Guna mengetahui apakah prosedur pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja karyawan pada perusahaan yang berjalan dengan baik, maka akan terlihat pada tabel berikut ini :

Tabel A.3

Pendapat Responden tentang metode atau prosedur pemberian Insentif berdasarkan prestasi kerja karyawan pada perusahaan yang berjalan dengan baik

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	8	8 %
Setuju	48	48 %
Ragu-ragu	39	39 %
Tidak setuju	5	5 %
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.3 dapat di lihat dari tanggapan responden tentang metode atau prosedur pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja karyawan pada perusahaan yang berjalan dengan baik. Karyawan : 48 % (48 responden) menyatakan setuju bahwa perusahaan tidak memandang senior atau junior, pemegang jabatan atau tidak pada karyawan. Jadi semua dipandang sama dan perusahaan menerapkan kebijakan insentif berdasarkan prestasi kerja dan hasilnya bisa berjalan dengan baik.

Untuk mengetahui apakah para karywan telah dapat menghitung jumlah insentif yang akan diterima dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel A.4

Pendapat Responden tentang mudah atau tidaknya menghitung jumlah insentif yang diterima

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	3	3 %
Setuju	37	37 %
Ragu-ragu	42	42 %
Tidak setuju	18	18 %
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.4 dapat dilihat dari tanggapan responden tentang mudah atau tidaknya menghitung jumlah insentif yang diterima. Karyawan 42% (42 responden) menyatakan ragu-ragu bahwa menghitung insentif cukup mudah dan cukup di mengerti.

Guna mengetahui apakah standar pemberian insentif yang ditetapkan perusahaan cukup adil dalam pegertian insentif yang ditetapkan adalah wajar dan mudah dalam mencapainya dapat dilihat tabel berikut ini :

Tabel A.5

Pendapat Responden tentang keadilan standar pemberian insentif yang ditetapkan adalah wajar dan mudah dicapai

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	-	-
Setuju	48	48 %
Ragu-ragu	50	50 %
Tidak setuju	2	2 %
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.5 dapat di lihat dari tanggapan responden tentang keadilan dalam pemberian insentif yang ditetapkan wajar dan cukup adil. Karyawan 50 % (50 responden) menyatakan ragu-ragu bahwa perusahaan memberikan cukup keadilan dalam pembagian insentif agar tidak terjadi kesenjangan dan karyawan cukup merasa puas menerima insentif yang diberikan .

Untuk melihat apakah perusahaan didalam memberikan insentif telah sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, maka akan dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel A.6

Pendapat Responden tentang pemberian Insentif yang diberikan perusahaan sesuai standar yang ditetapkan

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	2	2 %
Setuju	70	70 %
Ragu-ragu	28	28 %
Tidak setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.6 dapat di lihat dari tanggapan responden tentang pemberian insentif sesuai dengan standar yang ditetapkan perusahaan. Karyawan 70 % (70 responden) menyatakan setuju bahwa perusahaan menetapkan standar pemberian insentif sesuai dengan perkembangan zaman.dan tidak merugikan karyawan.

Untuk mengetahui apakah program insentif yang diberikan oleh perusahaan dapat dijadikan penghasilan tambahan disamping gaji pokok dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel A.7

Pendapat Responden tentang program Insentif yang diberikan perusahaan sesuai dengan nilai rata-rata penerimaan pokok karyawan

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	1	1 %
Setuju	29	29 %
Ragu-ragu	54	54 %
Tidak setuju	16	16 %
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.7 dapat di lihat dari tanggapan responden tentang program insentif perusahaan sesuai dengan nilai rata-rata penerimaan pokok karyawan. Karyawan 54 % (54 responden) menyatakan ragu-ragu bahwa insentif cukup bisa dijadikan penghasilan tambahan yang menjanjikan serta bisa mencukupi kebutuhan karyawan.

2. Semangat Kerja

Untuk menganalisis semangat kerja karyawan dilakukan penelitian secara kualitatif dengan menyebarkan kuisisioner terhadap 100 responden yang mewakili setiap unit dengan dasar indikator-indikator semangat kerja karyawan sebagai berikut :

Tabel A.8

Pendapat Responden tentang produktifitas kerja karyawan

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	67	67 %
Setuju	32	32 %
Ragu-ragu	1	1 %
Tidak setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa table A.8 dapat di lihat dari tanggapan responden tentang produktifitas kerja karyawan. Karyawan 67 % (67 responden) menyatakan sangat setuju bahwa produktifitas karyawan sangat tinggi. Sehingga karyawan dapat berkreatifitas dan berkarya dalam perusahaan dengan efektif dan efisien.

Untuk melihat upaya karyawan untuk tetap masuk dalam bekerja , maka dapat dilihat melalui tabel berikut ini :

Tabel A.9

Pendapat Responden tentang usaha karyawan dalam menjaga kehadiran ditempat kerja

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	59	59 %
Setuju	39	39 %
Ragu-ragu	2	2 %
Tidak setuju	-	-
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.9 dapat di lihat dari tanggapan responden tentang usaha karyawan dalam menjaga kehadiran ditempat kerja.. Karyawan 59% (59

responden) menyatakan sangat setuju bahwa hadir tepat waktu bisa menyelesaikan pekerjaan tepat waktu adlah suatu tuntutan perusahaan terhadap karyawan untuk menghasilkan karya yang lebih baik.

Untuk mengetahui apakah pada saat ini mempunyai keinginan atau berniat untuk pindah keperusahaan lain yang memberikan insentif lebih baik lagi, dapat di lihat pada tabel berikut ini :

Tabel A.10

Pendapat Responden tentang niat untuk pindah keperusahaan lain

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	-	-
Setuju	15	15 %
Ragu-ragu	64	64 %
Tidak setuju	21	21 %
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.10 dapat di lihat dari tanggapan responden tentang niat untuk pindah keperusahaan lain. Karyawan 64 (64% responden) menyatakan ragu-ragu bahwa perusahaan cukup memberi ketenangan bekerja ,cukup dirasa nyaman karena situasi dan kondisi kerja yang tercipta sangat menghargai dan memegang tali persaudaran. jika pindah ke perusahaan lain belum tentu dirasakan seperti pada saat ini bekerja.

Untuk mengetahui pendapat responden tentang adanya tindakan yang sengaja dilakukan terhadap alat kerja dan barang yang ada dipergunakan, akan dapat dilihat pada tabel sebagai berikut :

Tabel A.11

Pendapat Responden tentang tindakan sengaja atau tidak sengaja membuat kerusakan / menghilangkan alat yang ada di perusahaan

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	-	-
Setuju	8	8 %
Ragu-ragu	52	52 %
Tidak setuju	40	40 %
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.11 dapat di lihat dari tanggapan responden tentang tindakan sengaja atau tidak sengaja membuat kerusakan / menghilangkan alat yang ada di perusahaan. Karyawan 52 % (52 responden) menyatakan ragu-ragu bahwa karyawan cukup mengerti jika merusak atau menghilangkan alat kantor sama saja merusak ladang pangan sendiri .

Untuk mengetahui apakah terdapat kegelisahan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan, dapat di lihat pada tabel berikut ini :

Tabel A.12

Pendapat Responden tentang kegelisahan dalam bekerja

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	3	3 %
Setuju	42	42 %
Ragu-ragu	47	47 %
Tidak setuju	8	8 %
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.12 dapat dilihat dari tanggapan responden tentang kegelisahan dalam bekerja. Karyawan 47 % (47 responden) menyatakan ragu-ragu bahwa karyawan cukup memahami tugas dan kewajiban. Dengan mengetahui kewajiban maka akan mampu mengatur waktu dan rutinitas sehingga peluang stress akan makin kecil.

Untuk melihat apakah karyawan yang mengadakan tuntutan terhadap perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel A.13

Pendapat Responden tentang tuntutan baik secara langsung / tidak langsung terhadap perusahaan

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	4	4 %
Setuju	26	26 %
Ragu-ragu	46	46 %
Tidak setuju	24	24 %
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.13 dapat di lihat dari tanggapan responden tentang tuntutan baik secara langsung atau tidak terhadap perusahaan. Karyawan 46 % (46 responden) menyatakan ragu-ragu bahwa karyawan cukup bekerja agar perusahaan dapat berproduksi sehingga bisa mendatangkan cukup keuntungan. Adapun jika ada yang setuju melakukan tuntutan terhadap perusahaan lebih dikarenakan untuk memajukan perusahaan .

Untuk mengetahui apakah terdapat niat untuk mogok bekerja sehubungan dengan tuntutan yang ada didalam perusahaan dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel A.14

Pendapat Responden tentang niat karyawan untuk melakukan aksi pemogokan dalam bekerja

Pendapat Responden	Frekuensi	Presentase (%)
Sangat Setuju	-	-
Setuju	4	4 %
Ragu-ragu	32	32 %
Tidak setuju	64	64 %
Sangat Tidak Setuju	-	-
T o t a l	100	100 %

Sumber : Hasil Kuesioner

Analisa tabel A.14 dapat di lihat dari tanggapan responden tentang niat karyawan untuk melakukan aksi pemogokan dalam bekerja. Karyawan 64% (64 responden) menyatakan tidak setuju bahwa manajemen perusahaan dan karyawan mempunyai itikad baik untuk bersama-sama dalam menyelesaikan segala persoalan dengan baik jika terjadi kesalahpahaman.

C. Analisis Pengaruh Pelaksanaan Pemberian Insentif Terhadap Semangat

Kerja Karyawan

Adapun pengaruh dari pemberian insentif terhadap semangat kerja karyawan dianalisis dengan menggunakan persamaan regresi, berikut ini hasil pengolahan data dengan menggunakan SPSS sebagai berikut :

Regression

Descriptive Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
Semangat	23.75	1.982	100
Insentif	24.75	2.208	100

Correlations

		Semangat	Insentif
Pearson Correlation	Semangat	1.000	.500
	Insentif	.500	1.000
Sig. (1-tailed)	Semangat	.	.000
	Insentif	.000	.
N	Semangat	100	100
	Insentif	100	100

Analisis :

- Rata-rata Semangat kerja karyawan (dengan jumlah data 100 orang) adalah 23,75 dengan standar deviasi 1,982
- Rata-rata insentif (dengan jumlah data 100 orang) adalah 24,75 dengan standar deviasi 2,208

- Besar hubungan antar variable semangat kerja dengan insentif yang hitung dengan koefisien korelasi adalah 0,500 hal ini menunjukkan adanya hubungan yang erat diantara semangat kerja dengan insentif. Arah hubungan yang positif (tidak ada tanda negatif pada angka 0,500) menunjukkan semakin besar insentif akan membuat semangat kerja meningkat. Demikian pula sebaliknya.
- Tingkat signifikan koefisien korelasi satu sisi dari output (diukur dengan probabilitas) menghasilkan angka 0,000 atau praktis 0, karena probabilitas dibawah 0,05 maka korelasi semangat kerja dengan insentif sangat nyata.

Variables Entered/Removed(b)

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	Insentif(a)		Enter

a All requested variables entered.

b Dependent Variable: Semangat

Model Summary(b)

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.500(a)	.250	.243	1.724

a Predictors: (Constant), Insentif

b Dependent Variable: Semangat

Analisis :

- Tabel pertama menunjukkan variabel yang dimasukkan adalah Insentif dan tidak ada variabel yang dikeluarkan (removed). Hal ini disebabkan metode yang dipakai adalah single step (enter) dan bukannya stepwise
- Angka *R Square* adalah 0,25 (adalah pengkuadratan dari koefisien korelasi, atau $0,500 \times 0,500 = 0,25$). *R Square* bisa disebut koefisien determinasi, yang dalam hal ini berarti 25 % semangat kerja karyawan bisa dijelaskan oleh variabel insentif.
Sedangkan sisanya ($100\% - 25\%$) = 75% dijelaskan oleh sebab-sebab lain. *R Square* berkisar pada angka 0 sampai 1, dengan catatan semakin kecil angka *R Square*, semakin lemah hubungan atau pengaruh kedua variabel.
- *Standard error estimate* adalah 1,724 (satuan yang dipakai adalah variabel dependent, atau dalam hal ini adalah Semangat). Perhatikan pada analisis yang sebelumnya, bahwa standar deviasi semangat adalah 1,982 yang jauh lebih besar dari standard error of estimate yang hanya 1,724. Karena lebih kecil dari standar deviasi semangat, maka model regresi lebih bagus dalam bertindak sebagai prediktor semangat dari pada rata-rata semangat itu sendiri.

ANOVA(b)

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	<i>Regression</i>	97.319	1	97.319	32.725	.000(a)
	<i>Residual</i>	291.431	98	2.974		
	<i>Total</i>	388.750	99			

a Predictors: (Constant), Insentif

b Dependent Variable: Semangat

Coefficients(a)

Model		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta	B	Std. Error
1	(Constant)	12.637	1.950		6.480	.000
	Insentif	.449	.078	.500	5.721	.000

a Dependent Variable: Semangat

Analisis :

- Dari uji ANOVA atau *F test*, didapat *F* hitung adalah 32,725 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena probabilitas (0,000) jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi bisa dipakai untuk memprediksi semangat kerja.
- Tabel selanjutnya menggambarkan persamaan regresi :

$$Y = \alpha + b X$$

$$Y = 12,637 + 0,449 X$$

Dimana :

Y = Semangat

X = Insentif

Konstanta (α) sebesar 12,637 menyatakan bahwa jika tidak ada insentif, maka semangat adalah 12,637

Koefisien regresi (b) sebesar 0,449 menyatakan bahwa setiap penambahan 1 (karena tanda +) insentif akan meningkatkan semangat sebesar 0,449.

- Untuk regresi sederhana, angka korelasi (0,500) adalah juga angka Standardized Coefficients (beta).
- Uji t untuk menguji signifikansi konstanta dan variabel dependent (Insentif)

Di sini akan diberi contoh uji koefisien regresi dari variabel Insentif.

Hipotesis

Hipotesis untuk kasus ini :

H_0 : Koefisien regresi tidak signifikan

H_1 : Koefisien regresi signifikan

Pengambilan Keputusan

Dasar pengambilan keputusan :

- a. Dengan membandingkan statistik hitung dengan statistik tabel.

Jika Statistik t Hitung < Statistik t Tabel, maka H_0 diterima

Jika Statistik t Hitung > Statistik t Tabel, maka H_0 di tolak.

- Statistik t Hitung

Dari tabel output di atas terlihat bahwa t hitung adalah 5,721

- Statistik Tabel

- Tingkat signifikansi (α) = 5%
- df (derajat kebebasan) = jumlah data – 2 atau $100 - 2 = 98$
- Uji dilakukan dua sisi

Untuk t tabel dua sisi, didapat angka 1,662.

Keputusan :

Karena Statistik Hitung > Statistik Tabel ($5,721 > 1,662$), maka H_0 ditolak.

b. Berdasarkan Probabilitas

Jika probabilitas > 0,05, maka H_0 diterima.

Jika probabilitas < 0,05, maka H_0 ditolak.

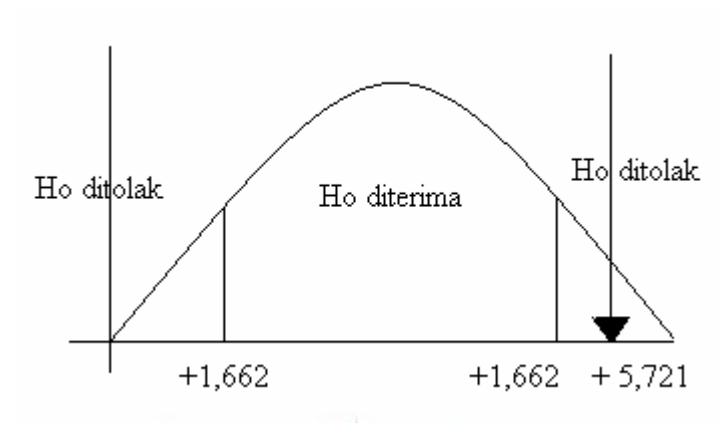
Keputusan :

- Terlihat bahwa pada kolom Sig/significance adalah 0,000 atau probabilitas jauh dibawah 0,05. Sehingga H_0 ditolak, atau koefisien regresi signifikan, atau Insentif benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

Demikian juga untuk analisis konstanta dengan dua cara tadi

dihasilkan angka konstanta yang signifikan.

Gambar :



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Sebagai penutup dari uraian-uraian diatas, maka penulis mencoba untuk membuat suatu kesimpulan. Kesimpulan yang diambil dapat menggambarkan dari keseluruhan permasalahan yang ada antara lain :

1. Pelaksanaan program insentif yang dijalankan oleh PT. Multipolar Tbk. menunjukkan bahwa pelaksanaan tersebut telah sesuai dengan tujuh pedoman untuk menyusun program insentif yang efektif yang dikemukakan oleh Gary Dessler dan didukung oleh hasil kuisisioner sebagian besar menyatakan sangat setuju sehingga dapat dikatakan bahwa program insentif pada PT. Multipolar Tbk. cukup efektif.
2. Dari perhitungan yang diperoleh oleh penulis berdasarkan hasil kuesioner para karyawan PT. Multipolar Tbk. diperoleh persamaan linear $Y = 12,637 + 0,449X$, Dimana $X = \text{Insentif}$ dan $Y = \text{Semangat kerja karyawan}$. Konstanta sebesar 12,637 menyatakan bahwa jika tidak ada pelaksanaan program insentif naik 1, maka semangat kerja karyawan 0,449 . Dalam uji t ditemukan bahwa :
 - a. Uji t untuk menguji signifikan konstanta dan variabel dependent (Insentif),

- b. Statistik Hitung > Statistik tabel ($5,721 > 0,1662$), maka H_0 ditolak atau,
- c. Koefisien regresi signifikan, atau Insentif benar-benar berpengaruh secara signifikan terhadap semangat kerja karyawan.

B. Saran-Saran

Saran-saran yang diketengahkan oleh penulis, semoga saja dapat bermanfaat bagi perusahaan pada umumnya dan bagi penulis sendiri pada khususnya. Saran-saran tersebut anatar lain :

1. Pelaksanaan program insentif pada PT. Multipolar Tbk. hendaknya dipertahankan. Diharapkan harus lebih ditingkatkan kualitas dan kuantitasnya sehingga sesuai dengan perkembangan perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar dapat menunjang tercapainya tujuan perusahaan.
2. Pelaksanaan program insentif sebaiknya secara terus-menerus diinformasikan kepada para karyawan sehingga karyawan lebih memahami tata cara dalam pemberian insentif yang diberikan oleh perusahaan.
3. Perusahaan harus selalu melakukan pengawasan dengan maksud untuk mengetahui dan menentukan bentuk program insentif apa saja yang perlu ditambah sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan yang diselaraskan dengan keadaan serta kemampuan perusahaan.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Alex S. Nitisemito 1996. *Manajemen Personalia*, Edisi 3, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Arikunto Suharsimi. 2002, *Manajemen Penelitian*, Jakarta, Rineka Cipta
- Dessler, Gary. 1997, *Personal Management*, Terjemahan Agus Dharma, Edisi 3, Erlangga, Jakarta
- Flippo, Edwin.B. 1993, *Personal Management*, Terjemahan Moh. Masud, edisi 3, Erlangga, Jakarta
- HM. Sonny Sumarsono.2004, *Metode Riset Sumber Daya Manusia*,Edisi 1, Graha Ilmu, Yogyakarta
- Heidjrachman dan Saud Husnan. 1996, *Manajemen Personalia*, Edisi 4, BPFE, Yogyakarta
- Jonathan Sarwono. 2006, *Analisis Data Penelitian* , Edisi 3 Andi,Bandung
- Malayu S. P. Hasibuan. 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Dasar dan Kunci Keberhasilan*, Cetakan Ke-empat, CV. Haji Masagung, Jakarta
- Mohammad Nasir. 1998, *Metodologi Penelitian*, Gramedia, Jakarta
- Rangkuti, Freedy. 1997. *Riset Pemasaran*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Sarwoto. 1996. *Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen*, Edisi 4, Ghalia Indonesia, Jakarta
- Sugiyono 2002, *Metode penalties Bisnis*, CV Alfabeta, Bandung

T. Hani Handoko. 1997, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*
,edisi 2, BPFE, Yogyakarta.

Werher, William. B and Keith Davis, *Human Resources and Personal*
Management, Fourt Edition, Singapore : Mc Graw – Hill International

