



**UNIVERSITAS PANCASILA
FAKULTAS EKONOMI**

**SKRIPSI
PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP
PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN
PADA MAJALAH KARTINI**

Diajukan Oleh :

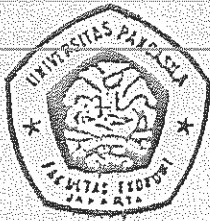
SASANTYARINI

No. Pokok : 1188310711

N I R M. : 883113340250711

**UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT
GUNA MENCAPAI GELAR SARJANA EKONOMI
JURUSAN MANAJEMEN**

1992



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PANCASILA
JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : SASANTYARINI
NOMOR POKOK : 1188310711
NIRM : 883113340250711
JURUSAN : MANAJEMEN
KONSENTRASI MATA KULIAH : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUS
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH PEMBERIAN INSENT
TERHADAP PENINGKATAN PRODU
TIVITAS KARYAWAN PADA MAJAL
KARTINI

Tanggal : Dosen Pembimbing Materi :

(Dra. St. Farzani Goernawan

Tanggal : Dosen Pembimbing Teknis :

(Drs. Cotoro)



FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PANCASILA
JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

PADA UJIAN SARJANA

NAMA MAHASISWA : SASANTYARINI
NOMOR POKOK : 1188310711
NIRM : 883113340250711
JURUSAN : MANAJEMEN
KONSENTRASI MATA KULIAH : MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
JUDUL SKRIPSI : PENGARUH PEMBERIAN INSENTI
TERHADAP PENINGKATAN PRODUK
TIVITAS KARYAWAN PADA MAJALAH
KARTINI

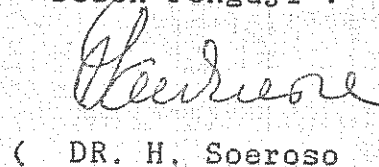
Tanggal :

Dosen Penguji :


(Drs. Djuwarno

Tanggal :

Dosen Penguji :


(DR. H. Soeroso

"Sesungguhnya Allah tidak akan merubah nasib suatu golongan (masyarakat, bangsa) sebelum golongan itu sendiri merubah apa yang ada pada diri mereka"

(Ar. Ra'd ayat 11



Skripsi ini kupersembahkan kepada,
bapak dan ibu serta kekasihku
yang tercinta.

KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji syukur ke hadirat Allah Subhanahu Wa Ta'ala atas segala rahmat dan karuniaNya, akhirnya dapat diselesaikan penulisan skripsi ini dengan judul " PENGARUH PEMBERIAN INSENTIF TERHADAP PENINGKATAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA MAJALAH KARTINI ".

Skripsi ini diajukan guna memenuhi sebagian dari syarat-syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Pancasila Jakarta.

Dalam penulisan skripsi ini banyak dihadapi kesulitan-kesulitan baik dalam pemecahannya maupun dalam analisisnya. Oleh karena itu secara jujur dan tulus hati, disadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak terdapat kekurangan dan masih jauh dari sempurna. Hal ini disebabkan karena terbatasnya ilmu pengetahuan yang dimiliki. Walaupun demikian semoga saja skripsi ini masih dapat merupakan bahan pembanding bagi mereka yang memerlukannya.

Dalam menyelesaikan skripsi ini banyak pihak yang telah memberikan bantuan baik berupa bimbingan, sumbangan pemikiran maupun simpati dan doa. Oleh karena itu tidaklah berlebihan apabila diucapkan rasa terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Drs. H. Sutanto MBA selaku Dekan Fakultas Ekono-

mi Universitas Pancasila yang telah memberikan kesempatan melaksanakan penulisan skripsi ini.

2. Ibu Dra. St. Farzani Goernawan yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan petunjuk serta pengarahan mengenai materi skripsi ini.
3. Bapak Drs. Cotoro yang telah berkenan meluangkan waktu untuk memberikan bimbingan, petunjuk dan pengarahan mengenai teknis skripsi ini.
4. Seluruh dosen pengajar dan staff Fakultas Ekonomi Universitas Pancasila.
5. Tante Latri, bapak Drs. Brantua Pattinaya selaku pimpinan Majalah Kartini serta bapak Rusman Amra yang telah banyak membantu dalam memberikan data-data yang diperlukan dalam penulisan skripsi dan seluruh karya-wan Majalah Kartini.
6. Yang tercinta ibu dan bapak serta kedua adikku yang telah memberikan semangat, dorongan dan doa restunya sehingga dapat terselesaikannya skripsi ini.
7. Niena, Onye, Upiek, Febbie, Irawan dan Daroe yang telah mendorong dan memberikan bantuannya.

Semoga amal baik yang telah diberikan mendapat balasan yang sesuai dari Allah Subhana Wa Ta'ala.

Akhir kata, penulis berharap agar skripsi yang masih banyak kekurangannya ini dapat bermanfaat bagi pembacanya.

Jakarta, September 1992

Penulis

DAFTAR ISI

	Halama
KATA PENGANTAR	
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL	
DAFTAR GAMBAR	
BAB I : PENDAHULUAN	
A. Alasan Pemilihan Judul	
B. Pokok Permasalahan	
C. Metode Pengumpulan Data	
D. Sistematika Penyusunan Skripsi .	
BAB II : TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN	
A. Sejarah Berdirinya Perusahaan...	
B. Struktur Organisasi	1
C. Bidang Usaha Perusahaan.....	1
BAB III : TINJAUAN TEORITIS	
A. Pengertian Manajemen Personalia.	2
B. Pengertian Insentif dan Tujuan Pemberian Insentif.....	3
C. Jenis-jenis Insentif.....	3
D. Teori Produktivitas dan Faktor- faktor yang Mempengaruhinya.....	4
BAB IV : PEMBERIAN INSENTIF DALAM USAHA ME- NINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN	

MAJALAH KARTINI

A. Alasan Pemberian Insentif pada Karyawan Majalah Kartini.....	49
B. Jenis-jenis Insentif yang Di-berikan	50
C. Pengaruh pemberian Insentif Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Majalah Kartini....	65
D. Masalah yang Dihadapi oleh Perusahaan dan Cara Pemecahannya	71

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan	77
B. Saran	78

DAFTAR KEPUSTAKAAN



DAFTAR TABEL

Tabel		Halama
I.	Bentuk Peningkatan Produktivitas.....	4
II.	Gaji Pokok yang Diterima Karyawan Ma- jalah Kartini Setiap Bulannya.....	5
III.	Perkembangan Besarnya Insentif yang - Dikeluarkan Majalah Kartini tahun 1987-1991.....	61
IV.	Perkembangan Harga dan Jumlah Penjual an Majalah Kartini Sekali Terbit ta- hun 1987-1991.....	67
V.	Total Penjualan dan Total Hasil Pen- jualan tahun 1987-1991.....	67
VI.	Perkembangan Produktivitas Tenaga Kerja tahun 1987-1991.....	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar

Halaman

I. Struktur Organisasi Majalah Kartini.



BAB I

PENDAHULUAN

A. Alasan Pemilihan Judul

Pembangunan merupakan kegiatan yang mutlak dilaksanakan bagi suatu negara yang sedang berkembang untuk terwujudnya kemakmuran serta meningkatkan taraf hidup rakyatnya. Demikian pula dengan Indonesia yang melaksanakan pembangunannya tahap demi tahap seperti telah digariskan dalam Garis-garis Besar Haluan Negara. Guna menghadapi era tinggal landas yang telah dicanangkan pemerintah, Indonesia melakukan pembangunan dalam segala bidang usaha. Dalam proses pembangunan tersebut, banyak faktor-faktor yang sangat mempengaruhinya. Salah satu faktor itu adalah sumber daya manusia sebagai tenaga kerja.

Pada masa sekarang ini, dimana teknologi sudah mengalami kemajuan yang sangat pesat, tetapi faktor sumber daya manusia tetap memegang peranan penting bagi suksesnya suatu usaha. Dalam proses perencanaan produksi, faktor-faktor produksi lain seperti modal dan alam tidak dapat diolah tanpa manusia sebagai tenaga kerjanya.

Sebagai Tenaga kerja, manusia dituntut untuk

dapat melakukan pekerjaannya dengan efektif dan efisien. Arti dari efektif adalah agar dapat tercapainya tujuan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, sedangkan yang dimaksud dengan efisien yaitu tenaga kerja diharapkan dapat menggunakan sumber daya seminimal mungkin untuk memperoleh output yang direncanakan. Agar tenaga kerja dapat selalu bekerja dengan efektif dan efisien, perlu diberi suatu rangsangan atau yang biasa disebut insentif untuk menghindari penurunan semangat kerja dan bertujuan meningkatkan produktivitas.

Seperti yang sering diberitakan di surat kabar, akhir-akhir ini banyak terjadi pemogokan kerja akibat dari protes karyawan terhadap kebijaksanaan upah yang diberikan oleh perusahaan. Karyawan tersebut merasa bahwa upah yang mereka terima tidak sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya. Pemogokan kerja dapat menyebabkan turunnya produktivitas karyawan karena mereka kehilangan semangat kerja akibat dari kurang terpenuhinya kebutuhan mereka.

Untuk menghindari terjadinya penurunan produktivitas kerja karyawan, perusahaan dituntut untuk dapat memenuhi kebutuhan karyawannya, karena tujuan dari karyawan dalam bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Apabila kebutuhan hidup mereka terpenuhi, pekerjaan akan mereka lakukan dengan baik.

Pemenuhan kebutuhan karyawan dapat dilakukan

dengan pemberian insentif oleh perusahaan. Insentif dapat bersifat material dan non material. Insentif yang bersifat material adalah yang berhubungan dengan uang seperti gaji, bonus, tunjangan jabatan, dan yang bersifat non material misalnya penghargaan, pelayanan kesehatan, rekreasi dan sebagainya.

Setiap badan usaha akan selalu berusaha untuk mencapai tujuan tertentu, baik itu tujuan komersil maupun non komersil. Sehingga untuk mencapai hasil yang maksimal, seorang pemimpin dalam proses koordinasinya sangat ditentukan oleh karyawannya. Oleh karena itu, seorang manajer harus mampu untuk menciptakan suasana kerja yang baik dan menghindari penurunan semangat kerja karyawannya serta konflik yang sering terjadi akibat adanya ketidak sesuaian upah yang merupakan salah satu bentuk dari insentif.

Demikian pula dengan Majalah Kartini, untuk meningkatkan produktivitas karyawannya daya perangsang merupakan masalah yang sangat penting agar karyawan dapat bekerja dengan baik. Adanya persaingan yang begitu ketat menuntut Majalah Kartini untuk dapat menyajikan informasi berupa berita yang aktual dan terbaik. Semuanya itu sangat ditentukan oleh karyawannya.

Kenaikan produktivitas karyawan akan sangat menentukan mutu bacaan bagi Majalah Kartini untuk tujuan akhirnya dapat memaksimalkan hasil penjualan.

Berdasarkan alasan-alasan diatas, maka untuk mengetahui langsung praktek pemberian insentif pada Majalah Kartini, dalam skripsi ini akan dibahas mengenai jenis-jenis insentif yang diberikan.

Hal ini dianggap perlu untuk mengetahui kebenaran teori-teori yang pernah didapatkan pada bangku kuliah dengan pelaksanaannya secara nyata dan langsung.

B. Pokok Permasalahan

Seperti telah dikemukakan diatas, masalah yang akan dibahas dalam skripsi ini adalah mengenai pengaruh pemberian insentif yang tepat terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Insentif merupakan rangsangan yang diberikan perusahaan untuk tujuan mendorong agar karyawan dapat bekerja sama dengan pimpinan secara baik dalam arti dapat menumbuhkan gairah kerja dan loyalitas yang tinggi. Rangsangan berupa insentif juga bertujuan untuk menghindari penurunan semangat kerja karyawan.

Permasalahan yang akan dibahas dibatasi mengenai bagaimana pengaruh kebijaksanaan pemberian insentif yang dilakukan oleh Majalah Kartini terhadap produktivitas kerja, dengan teori yang mengemukakan bahwa pemberian insentif mempunyai peranan terhadap peningkatan produktivitas tenaga kerja.

Sehubungan dengan hal ini, akan dicoba menganalisa apakah pemberian insentif pada karyawan Maja-

lah Kartini dijalankan secara tepat serta dengan program yang baik dalam teori maupun praktek.

C. Metode Pengumpulan Data

Untuk memperoleh data maupun informasi yang diperlukan guna penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian dengan menggunakan metode sebagai berikut :

1. Penelitian Lapangan (Field Research)

Adalah usaha yang dilakukan untuk mengumpulkan data secara langsung dengan meneliti obyek lapangan yang menjadi sasaran penelitian. Dalam pelaksanaannya digunakan metode sebagai berikut.

a. Metode Interview

Yaitu dengan mengajukan pertanyaan yang berpedoman pada daftar pertanyaan kepada manajer personalia.

b. Metode Observasi

Yaitu metode penelitian dengan mengadakan pengamatan secara langsung ke perusahaan untuk melihat kegiatan perusahaan.

2. Penelitian Kepustakaan (Library Research)

Adalah penelitian yang dilakukan dengan membaca literatur-literatur, makalah, catatan kuliah dan sumber data lain yang ada hubungannya dengan masalah pembahasan skripsi ini serta berbagai

bahan referensi dari perusahaan.

D. Sistematika Penyusunan Skripsi

Dalam penyusunan skripsi ini, agar didapatkan gambaran yang teratur dan terarah maka penulis membagginya menjadi enam bab dengan masing-masing bab dibagi lagi menjadi sub-sub bab, yaitu sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab pendahuluan ini, akan diuraikan alasan penulis memilih judul "Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Pada Majalah Kartini" sebagai judul skripsi, pokok permasalahan, metode pengumpulan data yang digunakan serta sistematika penulisan skripsi.

BAB II : TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN

Pada bab dua, akan dijelaskan mengenai tinjauan umum Majalah Kartini yang meliputi: sejarah berdirinya perusahaan, struktur organisasi serta kegiatan dari perusahaan itu.

BAB III : TINJAUAN TEORITIS

Bab ini merupakan landasan teori dimana akan menjelaskan tentang beberapa pengertian Manajemen Personalia, pengertian insentif dan

tujuan pemberian insentif, jenis-jenis insentif, teori produktivitas dan faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja.

BAB IV : PEMBERIAN INSENTIF DALAM USAHA MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN PADA MAJALAH KARTINI

Disini akan dijelaskan mengenai tujuan pemberian insentif kepada karyawan, jenis-jenis insentif yang diberikan, pengaruh insentif terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan Majalah Kartini, serta masalah yang dihadapi oleh perusahaan dan cara pemecahannya.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab terakhir ini, penulis mencoba menarik beberapa kesimpulan dan mengajukan saran yang dianggap perlu berdasarkan hasil pembahasan yang mudah-mudahan dapat menjadi bahan pemikiran dan sumbangan positif bagi Majalah Kartini dalam menentukan kebijaksanaan pemberian insentif untuk meningkatkan produktivitas karyawannya.

BAB II

TINJAUAN UMUM PERUSAHAAN

A. Sejarah Berdirinya Perusahaan

Dengan mengambil nama dari seorang pelopor emansipasi wanita di Indonesia yaitu R.A. Kartini, sekitar 18 tahun yang lalu lahirlah sebuah bacaan yang diberi nama Kartini. Majalah Kartini merupakan salah satu majalah yang mempunyai konsumen sebagian besar adalah wanita.

Edisi pertama majalah Kartini terbit pada tanggal 10 November 1974 yang diterbitkan oleh Yayasan Pratama Sari atas dasar Surat Ijin Terbit (SIT) No. 01457/SK/DIRJEN P.G/1974 tertanggal 25 Oktober 1974.

Bermula dari sebuah rumah makan, setahun kemudian menyewa gedung yang berlokasi di Jln. Garuda no. 62 Jakarta Pusat. Jumlah wartawan pada saat itu sekitar 70 orang dan dicetak di PT. Garuda Metropolitan Press.

Pendiri Yayasan Pratama Sari adalah sebagai berikut :

1. Drs Lukman Umar
2. Willy Risakota

3. Djoko Prihatin
4. Titi Said Sadikun
5. Mochamad Ashuri
6. Surtaji Tirtosanyoto
7. Drs. Tom DBP. Goelton

Pada awal penerbitannya, dicetak 1.500 exemplar dengan harga Rp. 250 dan halaman sebanyak 56 lembar. Pada periode ini, majalah Kartini mengalami kemajuan dimana hasil produksinya mengalami kenaikan yang pesat dari tahun ketahun.

Tahun kedelapan, tepatnya Februari 1982 terjadi kemelut antara para pendiri yang menyebabkan pindahnya lokasi ke Jln. H. Baping Raya no. 39 Ciracas Jakarta. Manajemen masih tetap dilakukan oleh Yayasan Pratama Sari, tetapi percetakan pindah ke PT. Dela Pratasa.

Dengan pindahnya ke lokasi yang baru, terjadi kekacauan manajemen sehingga menyebabkan penurunan kualitas majalah kartini yang merosotnya jumlah penjualan. Selama empat tahun manajemennya masih mengalami kekacauan.

April 1986, melalui proses pengadilan yang memenangkan para penggugat, yaitu pemilik pertama majalah Kartini yang dipimpin oleh Drs. Lukman Umar, maka majalah Kartini dapat diambil alih kembali.

Perubahan secara keseluruhan, kemudian terjadi. Dengan Drs. Nerdy SH sebagai notaris dan akte notaris No. 31 tanggal 29 April 1986, majalah Kartini

berada dibawah manajemen PT. Sarana Bhakti Semesta yang berlokasi di Jln. Garuda no. 69 Jakarta Pusat. Percetakannya kembali dipercayakan pada PT. Garuda Metropolitan Press.

Perubahan manajemen yang terjadi ini tidak lagi menggunakan Surat Ijin Terbit tetapi dengan Surat Keputusan Menteri Penerangan Republik Indonesia No. 177/SK/MENPEN/SIUPP/D.2/1986 tertanggal 17 Mei 1986, pemimpinnya Drs. Lukman Umar dan Bram Tuapattinaya sebagai penanggung jawabnya.

Setiap perusahaan didirikan mempunyai tujuan antara lain untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal, demikian pula dengan PT. Sarana Bhakti Semesta. Pada saat ini dengan pengelola PT. Sarana Bhakti Semesta, majalah Kartini mengalami perbaikan mutu. Usaha yang dilakukan untuk memperbaiki mutu dan melakukan pengembangan antara lain dengan :

- melakukan penelitian untuk mengetahui selera masyarakat dan memberikan masukan kepada redaksi,
- melakukan pengamatan untuk mengetahui golongan masyarakat mana yang akan menjadi pembaca,
- melihat persaingan pasar, yaitu majalah lain yang dianggap sebagai pesaing untuk melakukan perbandingan,
- mengadakan pembaharuan-pembaharuan seperti teknologi yang digunakan harus dapat menunjang proses kerja dan produksi,

Kemajuan yang dialami oleh majalah Kartini ditandai dengan adanya lokasi baru yang lebih baik dari sebelumnya. Maret 1992, redaksi majalah Kartini pindah ke lokasi Jln. Pulo Kambing no. 9 Kawasan Industri Pulo Gadung, Jakarta Timur dengan memiliki percetakan sendiri di bawah PT. Sarana Bhakti Semesta. Sedangkan untuk bagian manajemen, seperti humas, sirkulasi, promosi, personalia, masih ber lokasi di Jln. Garuda no. 69 Jakarta Pusat.

Dengan adanya perubahan secara keseluruhan dan surat keputusan yang baru, seperti dijelaskan di atas, maka PT. Sarana Bhakti Semesta sebagai pengelola majalah Kartini mengalami perubahan struktur organisasi dari mulai didirikannya hingga sekarang.

B. Struktur Organisasi

Organisasi adalah suatu sistem kegiatan-kegiatan yang terkoordinir secara sadar. Jadi organisasi merupakan sebuah lembaga atau alat yang digunakan oleh anggota organisasi. Menurut James A.F. Stoner, Charles Wenkel pengorganisasian dapat diartikan sebagai berikut :

"Pengorganisasian dapat diartikan sebagai suatu proses penyesuaian struktur organisasi, tujuan, sumberdaya dan lingkungan. Struktur organisasi dapat diartikan sebagai susunan dan hubungan antar komponen-komponen dan posisi dalam suatu perusahaan". 1)

1) James A.F. Stoner/ Charles Winkel, Management, terjemahan oleh Wihelmus W. Bokowatun SE dan Bosco Carvalo, CV. Intermedia, Jakarta, edisi ketiga, Jilid I, tahun 1988, halaman 352.

Jadi struktur organisasi menunjukkan pembagian kerja, bagaimana posisi dan fungsi atau kegiatan yang berbeda-beda itu dihubungkan sampai batas tertentu dan menunjukkan tingkat spesialisasi kegiatan. Struktur organisasi juga menunjukkan hirarki dan struktur wewenang organisasi serta memperlihatkan hubungan pelaporannya.

Ditinjau dari pola hubungan kerja serta tanggung jawab dan wewenang anggota-anggotanya, maka struktur organisasi dapat dibedakan menjadi empat bentuk yaitu :

1. Struktur Organisasi Garis.
2. Struktur Organisasi Fungsional.
3. Struktur Organisasi Garis dan Staff.
4. Struktur Organisasi Fungsional dan Staff." 2)

Ad. 1. Struktur Organisasi Garis.

Ialah suatu bentuk organisasi dimana Chief Executive dipandang sebagai sumber wewenang dimana segala keputusan dan tanggung jawab berada pada satu tangan, yaitu kepala eksekutif.

Ad. 2. Struktur Organisasi Fungsional.

Pada struktur organisasi ini, setiap atasan memiliki wewenang untuk memberikan perintah kepada bawahan sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut. Dengan demiki-

2) M. Manullang, Dasar-dasar Manajemen, Ghalia Indonesia, Jakarta, Cetakan Kesebelas, tahun 1985, halaman. 69.

an, setiap atasan tidak memiliki bawahan yang jelas.

Ad. 3. Struktur Organisasi Garis dan Staff.

Struktur organisasi ini pada umumnya dianut oleh organisasi besar dimana organisasi ini memiliki jumlah tenaga kerja yang banyak, ruang lingkup kerja yang luas. Pada organisasi ini, secara formal yang berhak memberikan perintah hanyalah pimpinan, sedang staff hanyalah sebagai pembantu pimpinan dengan tugas perencanaan, memberikan nasehat dan lain-lain yang serupa dengan itu.

Ad. 4. Struktur Organisasi Fungsional dan Staff.

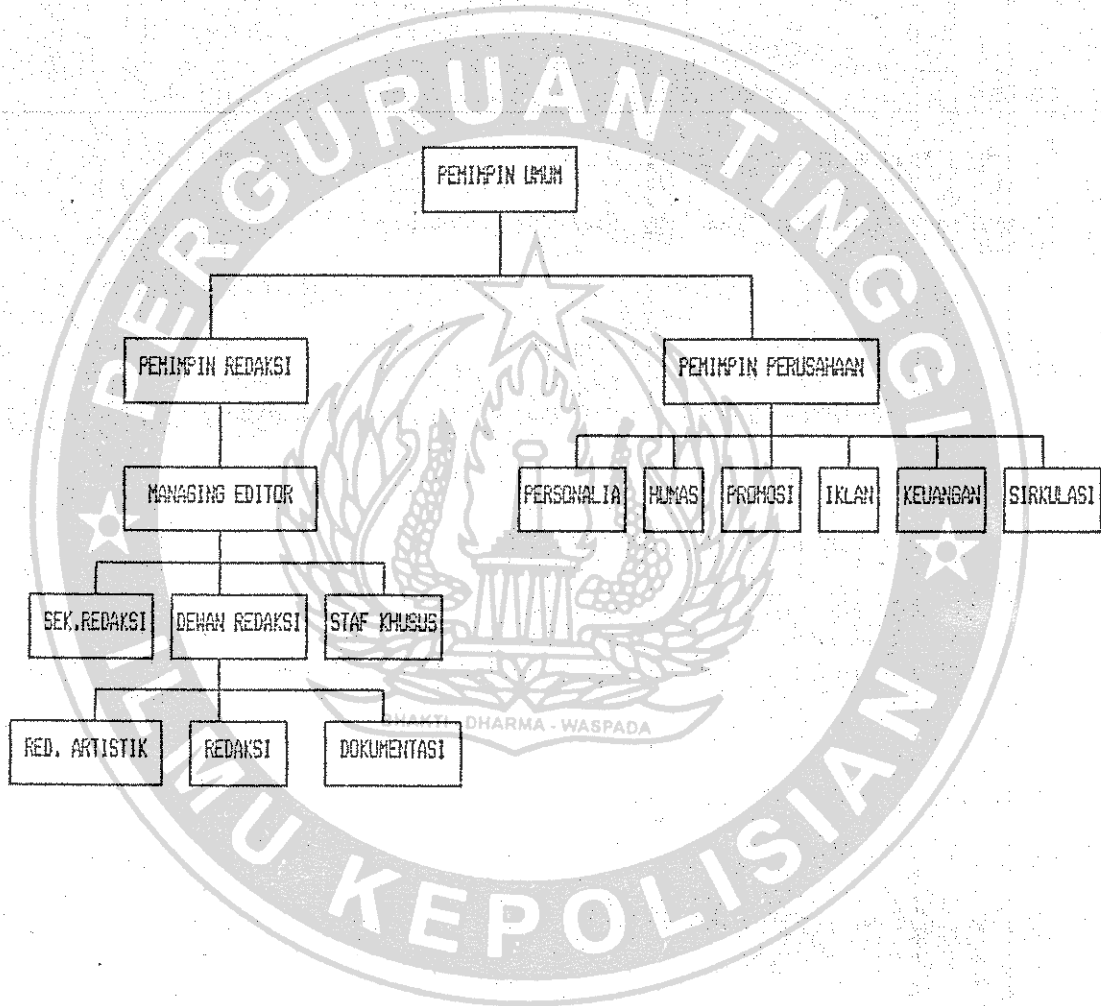
Struktur organisasi ini merupakan kombinasi antara struktur organisasi fungsional dengan struktur organisasi garis dan staff.

Berdasarkan bentuk-bentuk organisasi yang telah diuraikan di atas, dapat disimpulkan bahwa bentuk struktur organisasi pada Majalah Kartini adalah bentuk organisasi garis dan staff.

Tugas, wewenang dan tanggung jawab setiap bagian organisasi Majalah Kartini yang terdapat di dalam struktur organisasi dapat dilihat pada gambar 1 halaman 14.

GAMBAR 1

STRUKTUR ORGANISASI MAJALAH KARTINI



SUMBER : MAJALAH KARTINI

1. Pemimpin Perusahaan

- melakukan tugas-tugas manajerial selama perusahaan menjalankan usahanya sesuai dengan batas wewenangnya dan mempertanggung jawabkan segala tindakannya kepada pemimpin umum,
- mengawasi dan mengendalikan segala kegiatan yang berhubungan dengan operasi perusahaan,
- membimbing, membina maupun mempromosikan karyawan yang berprestasi,
- mengadakan kerjasama dengan pemimpin redaksi dalam mengorganisir kegiatan perusahaan.

Pemimpin perusahaan dalam melaksanakan tugasnya membawahi :

a. Kepala Bagian Sirkulasi

- membuat order kepercetakan sesuai dengan permintaan atau kebutuhan agen-agen majalah Kartini yang diketahui oleh direksi,
- menjual produk ke pasar melalui agen-agen dan memberhentikan agen-agen dengan persetujuan pemimpin,
- membuat daftar pendistribusian majalah dan membuat laporan berkala kepada pemimpin perusahaan.

b. Kepala Bagian Humas

- bagian ini selalu berhubungan dengan lingkungan luar perusahaan, yaitu memberikan informasi tentang kegiatan perusahaan,
- mencari informasi yang diperlukan bagi kegiatan-

an perusahaan,

- menjaga hubungan baik dengan masyarakat luar.

c. Kepala Bagian Promosi

- menyusun rencana kerja promosi,
- mengadakan sarana kegiatan promosi, antara lain mengadakan pameran, sayembara, memasang iklan melalui media massa yang lain,
- merencanakan keikutsertaan sponsor didalam suatu kegiatan tertentu dengan persetujuan pemimpin umum.

d. Kepala Bagian Iklan

- merencanakan kegiatan iklan dan menerima pemasangan iklan,
- dengan aktif mencari pemasang iklan yang ingin memasang iklan di majalah Kartini.

e. Kepala Bagian Keuangan

- mencatat penerimaan dan pengeluaran yang terjadi dengan mencantumkan nomor urut dan bukti-buktinya,
- bertanggung jawab atas keluar masuknya uang harian,
- menyiapkan kwitansi atas faktur yang diterima dengan bagian iklan atau atas setoran piutang.

f. Kepala Bagian Personalia/Umum

- menerima dan memberhentikan karyawan sesuai dengan kebijaksanaan perusahaan,
- melakukan pembayaran gaji pegawai,

- mengurus kesejahteraan pegawai,
- menyediakan segala sarana dan prasarana untuk keperluan kantor,
- mengurus segala perijinan.

2. Pemimpin Redaksi

- melakukan tugas-tugas manajerial selama menyangkut kelancaran penerbitan majalah sesuai dengan batas wewenang dan batas kewajibannya,
- bertanggung jawab mengenai materi dan ulasan dari majalah kepada pemimpin umum,
- menyusun program kerja redaksional untuk setiap edisi yang dikeluarkan,
- membina dan menjaga hubungan yang baik dengan departemen Penerangan, Persatuan Wartawan Indonesia maupun instansi lainnya,
- membimbing, membina dan mengarahkan karyawan dalam lingkungan redaksi majalah maupun para wartawan agar dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Pemimpin redaksi membawahi Managing Editor yang bertugas :

- memeriksa dan memperbaiki penulisan dan gaya bahasa dari artikel sesuai dengan ciri khas yang biasa digunakan oleh majalah kartini,
- menentukan banyaknya tulisan atau artikel yang disusun oleh staff majalah,
- bertanggung jawab kepada pemimpin redaksi atas

hasil yang dicapai.

Sedangkan dalam menjalankan tugasnya, Managing Editor dibantu oleh :

a. Dewan Redaksi yang terdiri dari :

1). Redaksi. Tugasnya,

- membuat/merancang artikel sesuai dalam bidangnya masing-masing,
- mengusulkan artikel untuk ditampilkan pada penerbitan majalah,

2). Dokumentasi

- membuat foto untuk ditampilkan bersamaan dengan sebuah artikel.

3). Artistik

- melakukan perancangan terhadap foto maupun gambar dari suatu artikel,
- memperindah suatu artikel dari segi komposisi bentuknya.

b. Sekretaris Redaksi

Yang bertugas antara lain mencatat semua kegiatan yang terjadi dan berhubungan dengan majalah Kartini.

c. Staf Khusus

Merupakan orang-orang yang bertugas menangani rubrik tertentu dalam majalah Kartini misalnya tentang tanya jawab kesehatan, rubrik kecantikan dan sebagainya. Biasanya yang disajikan berupa hasil koresponden dari pembaca.

C. Bidang Usaha Perusahaan

PT. Sarana Bhakti Semesta sebagai pengelola majalah Kartini melakukan kegiatan produksinya dalam bidang penerbitan, percetakan dan pemasaran dari majalah Kartini.

PT. Sarana Bhakti Semesta menerbitkan sejumlah majalah, yaitu :

1. Majalah Kartini merupakan majalah wanita yang banyak diminati karena berisikan cerita-cerita tentang kehidupan keluarga yang sebenarnya.
2. Majalah Amanah yang berisikan tentang keagamaan khususnya agama Islam.
3. Pustaka Kartini menerbitkan cerpen-cerpen, novel dan berbagai resep masakan.
4. Majalah Ananda BHAKTI - DHARMA - WASPADA yaitu majalah yang menyajikan cerita anak-anak sehingga konsumennya adalah anak-anak.
5. Majalah Panasea adalah majalah yang mengulas tentang kesehatan.
6. Majalah Asri menyajikan dekorasi rumah, seperti cara mengatur rumah dan taman agar kelihatan menarik.

Keseluruhan majalah tersebut di atas dicetak oleh percetakan PT. Sarana Bhakti Semesta.

Majalah Kartini adalah salah satu media informasi yang dihasilkan oleh PT. Sarana Bhakti Semesta, diterbitkan dua minggu sekali. Karyawan majalah Kartini sebanyak 200 orang termasuk didalamnya adalah para wartawan.

Dengan moto "Ada di Kartini tidak ada di majalah lain", majalah Kartini selalu berupaya mempelajari selera masyarakat. Pembaca majalah Kartini sebagian besar adalah kalangan menengah kebawah khususnya para wanita. Pengkhususan konsumen wanita itu dilakukan karena para peneliti menganggap kaum ibu mempunyai banyak waktu dirumah. Mereka yang tidak bekerja memiliki banyak waktu luang setelah mengerjakan pekerjaan rumah tangga, sehingga mereka itulah yang dianggap konsumen paling tepat bagi majalah Kartini.

Dalam penyajian berita, majalah Krtini lebih banyak menulis tentang berita-berita aktual yang sedang ramai dibicarakan, seperti kisah-kisah nyata yang terjadi dilingkungan keluarga. Penyajian informasi berupa liputan yang aktual inilah yang menjadikan majalah Kartini memiliki hasil produksi yang besar.

Selain berita-berita yang aktual, majalah Kartini juga menyajikan masalah kewanitaan seperti mode, masakan dan artikel-artikel ringan lainnya.

Baik tidaknya suatu bacaan yang disajikan sangat tergantung dari ketrampilan dan kreatifitas

kerja wartawan sebagai pencari informasi. Proses terciptanya suatu tulisan yang akan diterbitkan pada suatu edisi akan diuraikan sebagai berikut : -

1. Dilakukan rapat lengkap / rapat pleno satu minggu sekali. Disini seluruh wartawan, redaktur, pemimpin redaksi, pemimpin umum hadir dan mengajukan gagasan tentang berita apa yang akan disajikan pada edisi terakhir.
2. Semua gagasan telah ditampung, reporter keluar dari ruang rapat. Rapat dilanjutkan oleh redaktur yang mengevaluasi masukan-masukan dari para reporter dengan beradu argumentasi. Dalam rapat ini diputuskan mengenai artikel yang akan dimuat dan akan diketahui bentuk dari majalah yang akan diterbitkan.
3. Rapat para managing editor dan pemimpin redaksi. Merupakan rapat yang terakhir dilakukan. Dihadiri oleh empat orang yang terdiri dari pemimpin redaksi, managing editor bidang kewanitaan, managing editor bidang feature, managing editor bidang eksklusif. Pemimpin redaksi melihat artikel yang akan diterbitkan dari tinjauan nasional, yang dimaksud disini misalnya artikel tentang suatu peristiwa, harus dilihat apakah ada unsur SARA (Suku Agama dan Ras) yang harus dihindari. Jadi disini keempat orang itu harus dapat menyeleksi artikel-artikel yang akan diterbitkan agar didapat

penyajian informasi yang benar-benar bermutu dan baik.

4. Setelah rapat dilakukan, kemudian pemimpin redaksi memerintahkan para wartawan berpencar ke sumber berita untuk mendapatkan informasi tentang berita yang akan ditulis. Ini dilakukan selama 3 sampai 4 hari.
5. Selesai mereka mendapatkan berita, untuk menyelesaikan artikel berupa tulisan, mereka diberi waktu 2 sampai 3 hari. Kemudian diserahkan ke editor.
6. Editor ini bertugas mengedit atau memperbaiki dan memperhalus bahasa dari tulisan yang diserahkan.
7. Proses selanjutnya ditangani oleh bagian artistik. Disini naskah di setting dan selanjutnya diserahkan ke bagian percetakan untuk dicetak.

Selesailah suatu proses produksi dari majalah Kartini. Pemasarannya dilakukan dengan penjualan ke agen-agen. Agen yang ditugaskan untuk memasarkan produk harus merupakan agen yang dapat dipercaya, sebab PT. Sarana Bhakti Semesta menggunakan sistem tidak kembali dalam memasarkan produknya. Yang dimaksud tidak kembali disini adalah, bila majalah sudah dilepas di pasaran, tidak ada sistem pengembalian. Apabila majalah tersebut tidak laku, resiko ditanggung oleh agen.

Untuk sistem penjualan yang demikian hanya mungkin dilakukan oleh perusahaan majalah yang sudah

maju dan berkembang. Sampai saat ini majalah Kartini memproduksi sekitar 180.000 sampai 200.000 exemplar yang tergantung dari permintaan agen.

Daerah pemasaran majalah Kartini meliputi:

1. Daerah Jakarta mencakup 60%
2. Luar Jakarta mencakup 40%

Untuk luar Jakarta, yang merupakan konsumen terbanyak adalah Surabaya kemudian menyusul Bandung. Melalui agen, pemasaran majalah Kartini meluas keseluruhan propinsi di Indonesia termasuk Irian Jaya dan Timor-timur.

Kegiatan usaha lainnya yang dilakukan oleh majalah Kartini adalah :

1. Kegiatan Promosi.

Kegiatan ini tidak terlepas dari kegiatan penerbitan. Kegiatan promosi disini adalah mencari pihak-pihak perusahaan lain yang ingin memperkenalkan produknya melalui majalah Kartini.

2. Kegiatan Iklan.

Kegiatan periklanan ini adalah untuk mencari pihak luar yang berkeinginan untuk memasang iklannya pada penerbitan majalah Kartini.

Selain itu majalah Kartini juga memperkenalkan diri dengan memasang iklan di media massa yang lain sebagai sarana penunjang disetiap terbitan majalah sehingga majalah Kartini makin berkembang pesat.

BAB III

TINJAUAN TEORITIS

A. Pengertian Manajemen Personalia

Didalam masyarakat yang selalu berkembang, manusia senantiasa mempunyai kedudukan yang makin penting. Suatu usaha akan dapat terus tumbuh apabila sumber daya manusianya terkoordinir dengan baik, sehingga diperlukannya suatu manajemen yang dapat mengaturnya.

Dengan adanya manajemen sebagai pengatur, manusia digerakan kearah yang telah ditentukan oleh pimpinan perusahaan. Tanpa adanya manajemen yang baik manusia akan bekerja tanpa aturan sehingga akhirnya tujuan yang semula telah direncanakan dan diatur dengan seksama akan gagal. Dengan demikian manajemen merupakan suatu alat bagi organisasi terutama dalam mengatur orang-orang.

Sebelum membahas Manajemen Personalia (Personel Management) lebih dahulu akan diuraikan mengenai pengertian dan definisi dari manajemen umum. Definisi manajemen menurut George R. Terry yang disadur oleh Sarwoto yaitu :

"Manajemen adalah proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan,

pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan, yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber lainnya." 3)

Sedangkan menurut Drs. Manullang definisi manajemen adalah :

"Manajemen adalah ilmu yang mempelajari perencanaan dan pengawasan daripada human resources lebih dititik beratkan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu." 4)

Dari definisi di atas maka dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu sarana bagi manajemen dalam melakukan kegiatannya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Untuk memahami pengertian dari manajemen personalia, perlu diketahui kedudukan manajemen personalia dalam lingkup manajemen umum. Manajemen personalia merupakan sub bidang dari manajemen umum, yang meliputi bidang : manajemen pemasaran, manajemen produksi, manajemen keuangan dan manajemen personalia.

Manajemen personalia lebih memfokuskan perhatiannya pada unsur kegiatan manusia terutama yang menyangkut input dalam suatu organisasi yang diharapkan dapat menghasilkan, mempertahankan dan mengem-

3) Sarwoto, Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen, Ghalia Indonesia, Jakarta, Cetakan Kedelapan, tahun 1991, halaman. 46.

4) M. Manullang, Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta, Cetakan Keenam, 1981, halaman. 10.

bangkan output dari perusahaan.

Pengertian dari manajemen personalia dapat diketahui dari definisi yang dikemukakan oleh beberapa ahli antara lain :

1. Menurut The Liang Gie :

"Manajemen personalia adalah segenap aktivitas yang bersangkutan dengan masalah penggunaan tenaga kerja manusia dalam suatu usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu." 5)

2. Menurut Gary Dessler :

"Manajemen Personalia merujuk pada konsep-konsep dan teknik-teknik yang diperlukan untuk melaksanakan tugas manajemen dalam aspek manusia atau pegawai yang mencakup analisis pekerjaan, perencanaan kebutuhan tenaga kerja, seleksi, orientasi dan training pegawai baru, manajemen upah dan gaji, penyediaan insentif dan kesejahteraan, dan penilaian prestasi kerja." 6)

3. Menurut Drs. Alex S. Nitisemito adalah :

"Manajemen Personalia adalah suatu ilmu seni untuk melaksanakan antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, sehingga efektivitas dan efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam pencapaian tujuan." 7)

Dari definisi-definisi diatas dapat diketahui bahwa dengan adanya manajemen personalia diharapkan adanya kerjasama yang harmonis antara pimpinan dan

5) Ibid. halaman 15.

6) Gary Dessler, Personel Management, diterjemah Agus Dharma. SH, Penerbit Erlangga, Jakarta, Cetakan Ketiga, tahun 1984, halaman.2.

7) Alex S. Nitisemito, Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta, Cetakan Kelima, tahun 1985, halaman. 10.

karyawan yang akan meningkatkan gairah kerja. Dengan demikian berarti pencapaian tujuan perusahaan lebih mudah tercapai apabila pimpinan perusahaan tidak mengabaikan karyawannya.

Agar tujuan perusahaan dapat tercapai dengan penggunaan tenaga kerja yang ada maka pimpinan perusahaan perlu mengetahui fungsi-fungsi manajemen personalia. Fungsi-fungsi manajemen personalia menurut Edwin B. Flippo dibagi menjadi 2, yaitu :

1. Fungsi-fungsi Manajemen
 - a. Perencanaan (planning)
 - b. Pengorganisasian (organizing)
 - c. Pengarahan (directing)
 - d. Pengendalian (controlling)
2. Fungsi-fungsi Operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja (procurement)
 - b. Pengembangan (development)
 - c. Kompensasi
 - d. Integrasi
 - e. Pemeliharaan (maintenance)
 - f. Pemutusan hubungan kerja (separation).⁸⁾

Ad. 1. Fungsi-fungsi manajemen

Yang dimaksud fungsi manajemen adalah fungsi yang mempunyai wewenang kepemimpinan terhadap personalia lain. Dalam hal ini direktur, kepala bagian atau penyelia adalah orang-orang yang mempunyai posisi manajerial (disebut sebagai seorang manajer) yang mempunyai dan menjalankan fungsi manajerial. Dengan demikian

⁸⁾ Edwin. B. Flippo, Personnel Management, penterjemah Moh. Masud, Penerbit Erlangga, Jakarta, Cetakan keenam, tahun 1990, halaman. 5.

manajer personalia adalah seorang manajer yang harus menjalankan fungsi-fungsi dasar dari manajemen umum.

Fungsi-fungsi manajemen itu terdiri dari :

a. Perencanaan (planning)

Perencanaan berarti penentuan program personalia yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh perusahaan.

b. Pengorganisasian (organizing)

Apabila serangkaian tindakan telah ditentukan, organisasi harus disusun untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Jika perusahaan telah menetapkan fungsi-fungsi personalia tertentu maka manajer personalia harus membentuk suatu organisasi dengan merancang struktur antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan (directing)

Fungsi berikutnya dalam melaksanakan rencana adalah fungsi operasi yaitu melakukan pekerjaan. Secara umum fungsi pengarahannya ini berarti mengusahakan karyawan untuk bersedia bekerja secara efektif.

d. Pengendalian (controlling)

Pengawasan yaitu mengadakan pengamatan terhadap pelaksanaan, membandingkan dengan rencana dan mengambil tindakan koreksi jika

terjadi penyimpangan atau kalau perlu mengadakan penyusunan kembali rencana yang telah dibuat beserta penyesuaian-penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan-penyimpangan yang tidak dapat dihindari. Dengan demikian yang dimaksud pengendalian adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalia yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

Ad. 2. Fungsi-fungsi Operasional

Fungsi ini tidak mempunyai wewenang untuk memerintah melainkan hanya menerima tugas dan menjalankannya dibawah pengawasan fungsi manajemen.

Fungsi-fungsi operasional meliputi :

a. Pengadaan tenaga kerja (procurement)

Adalah beberapa usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia yang diperlukan untuk menyelesaikan sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan dalam kaitan ini adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi serta penempatan. Penentuan sumber daya manusia yang diperlukan harus berdasarkan pada tugas-tugas yang tercantum pada

rancangan pekerjaan yang ditentukan sebelumnya. Penentuan ini merupakan keputusan yang makin dipengaruhi oleh tujuan manajer personalia dalam memenuhi kebutuhan manusia.

b. Pengembangan (development)

Pengembangan merupakan peningkatan ketrampilan melalui pelatihan yang diperlukan untuk prestasi kerja yang tepat.

c. Kompensasi (compensation)

Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Balas jasa ini berupa gaji dan upah serta balas jasa tunjangan dan pelayanan terhadap karyawan.

d. Integrasi (integration)

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi.

e. Pemeliharaan (maintenance)

Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha-usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi-fungsi sebelumnya. Aspek utama dari karyawan yang harus dipertahan-

kan adalah sikap positif karyawan terhadap tugas dan pekerjaannya serta kondisi fisik karyawan.

f. Pemisahan (separation)

Jika fungsi pertama dari manajemen personalia adalah memperoleh karyawan dari masyarakat untuk dipekerjakan didalam organisasi, maka adalah logis jika fungsi terakhirnya adalah pemutusan hubungan kerja untuk mengembalikan karyawan ke masyarakat.

B. Pengertian Insentif dan Tujuan Pemberian Insentif

Seorang pimpinan adalah orang yang bekerja dengan bantuan orang lain. Ia tidak menjalankan semua pekerjaannya sendiri tetapi meminta orang lain untuk menjalankannya dengan memberikan tugas-tugas kepada karyawannya.

Karyawan tersebut mungkin menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik mungkin juga tidak. Kalau karyawan telah menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dengan baik itu sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Tetapi jika tugas yang dibebankan tidak terlaksana dengan baik, maka kita perlu mengetahui sebab-sebabnya. Mungkin ia memang tidak mampu menyelesaikan tugasnya tetapi mungkin juga ia tidak mempunyai dorongan (motivasi) untuk bekerja dengan baik. Menjadi salah satu tugas

dari seorang pimpinan untuk bisa memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar bisa bekerja sesuai dengan pengarahan yang diberikannya. Gary Dessler mengemukakan bahwa :

"Motivasi merupakan hal yang sederhana karena orang-orang pada dasarnya termotivasi/terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran. Dengan demikian memotivasi seseorang tentunya mudah, usahakan saja untuk mengetahui apa yang dibutuhkan dan gunakan hal itu sebagai kemungkinan ganjaran (atau 'insentif')." 9)

Salah satu bentuk motivasi yang diberikan yaitu berupa insentif. Insentif adalah suatu rangsangan yang diberikan dengan tujuan mendorong seseorang untuk bertindak atau berbuat sesuatu yang mengarah kepada tercapainya tujuan perusahaan.

Drs Sarwoto dalam bukunya Organisasi dan Manajemen berpendapat bahwa definisi dari perangsang atau insentif adalah :

"Insentif sebagai suatu sarana motivasi dapat diberi batas perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi." 10)

Insentif dapat juga dirumuskan sebagai suatu pendorong dengan tujuan untuk membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan karyawan, dengan demikian dapat menghasilkan suatu produktivitas tertentu.

9) Gary Dessler Op.cit. halaman. 328.

10) Sarwoto Op.cit. halaman. 144.

Insentif sebagai salah satu cara memotivasi karyawan termasuk kegiatan operasional didalam fungsi manajemen personalia. Insentif termasuk didalam kompensasi yang dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai dan layak kepada karyawan untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Balas jasa (kompensasi) ini dapat berupa gaji atau upah serta tunjangan dan pelayanan terhadap karyawan.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan motif manusia atau suatu dorongan bagi manusia untuk bekerja lebih giat dan bersemangat demi suksesnya suatu perusahaan, maka baik pimpinan maupun karyawan diberi dorongan untuk menciptakan kegairahan kerja dan meningkatkan produktivitas.

Tujuan Pemberian Insentif

Agar suatu usaha dapat terus berkembang, diperlukannya tenaga kerja yang menggerakkan dan merealisasikan rencana-rencana perusahaan tersebut. Perencanaan tenaga kerja sangat penting sehingga pimpinan dituntut untuk memperhatikan kebutuhan karyawannya yang salah satunya, yaitu dengan memberikan insentif. Insentif yang diberikan kepada karyawannya pada setiap perusahaan berbeda tetapi semuanya itu menunjukkan perhatian pimpinan kepada karyawannya.

Karyawan akan merasakan bahwa mereka diperhatikan oleh pimpinan dengan pemberian insentif yang

dapat berupa bonus, kompensasi, penghargaan dan lain lain. Biasanya pimpinan perusahaan memberikan perangsang pada karyawannya agar mereka dapat bekerja efektif dan menghindari kemungkinan-kemungkinan yang terjadi karena turunnya semangat dan kegairahan kerja para karyawan.

Turunnya semangat dan kegairahan kerja mempunyai beberapa indikasi. Indikasi ini penting diketahui oleh setiap perusahaan agar perusahaan dapat mengambil tindakan pencegahan masalah seawal mungkin.

Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja menurut Drs. Alex S. Nitisemito, adalah sebagai berikut :

1. Turunnya/rendahnya produktivitas kerja
2. Tingkat absensi yang naik/tinggi
3. Labour turn over (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi
4. Tingkat kerusakan yang naik/tinggi
5. Kegelisahan dimana-mana
6. Tuntutan yang seringkali terjadi
7. Pemogokan." 11)

Ad. 1. Turun/rendahnya produktivitas kerja.

Produktivitas kerja yang turun dapat terjadi karena masalah penundaan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dan sebagainya yang merupakan suatu indikasi adanya semangat dan kegairahan kerja yang menurun. Sebaiknya pemimpin meneliti terlebih dahulu apakah ada faktor lain yang mempengaruhi turunnya produk-

11) Alex S. Nitisemito, Op.cip., halaman. 161.

tivitas kerja. Tetapi apabila ternyata produktivitas kerja tidak turun, pimpinan belum tentu dapat berbesar hati. Meskipun produktivitas tidak turun, belum tentu semangat dan kegairahan kerja tinggi. Untuk mengetahui rendahnya produktivitas, maka pimpinan suatu perusahaan harus membuat standar kerja.

Ad. 2. Tingkat absensi yang naik/tinggi.

Pada umumnya bila semangat dan kegairahan kerja menurun, mereka akan malas untuk setiap hari datang bekerja. Tetapi bisa pula tingkat absensi yang tinggi, bukan disebabkan oleh turunnya semangat dan kegairahan kerja melainkan ada faktor lain seperti sakitnya karyawan tersebut.

Ad. 3. Labour Turnover (tingkat perpindahan buruh) yang tinggi.

Keluar masuknya karyawan yang naik terutama karena ketidak senangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga mereka mencari perusahaan lain yang sesuai. Hal ini akan mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan. Tingkat keluar masuknya karyawan dapat pula terjadi karena munculnya perusahaan-perusahaan baru.

Ad. 4. Tingkat kerusakan yang naik/tinggi

Indikasi lain yang menunjukkan turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah tingkat

kerusakan yang tinggi terhadap bahan baku, barang jadi maupun peralatan yang digunakan. Naiknya tingkat kerusakan tersebut sebetulnya bahwa perhatian dalam pekerjaan berkurang sehingga terjadinya kecerobohan dalam bekerja.

Ad. 5. Kegelisahan dimana-mana

Kegelisahan dapat berwujud dalam bentuk ketidak tenangan kerja, keluhan serta hal-hal lain. Ini perlu diketahui sebab kegelisahan merupakan salah satu indikasi turunnya semangat dan kegairah kerja. Kegelisahan yang dibiarkan begitu saja akan merugikan perusahaan dengan segala akibat yang tidak diinginkan.

Ad. 6. Tuntutan yang seringkali terjadi

Tuntutan sebetulnya merupakan perwujudan dari ketidakpuasan, dimana tahap tertentu akan menimbulkan keberanian untuk mengajukan tuntutan.

Ad. 7. Pemogokan

Tingkat indikasi yang paling kuat tentang turunnya semangat dan kegairahan kerja adalah bila terjadi pemogokan. Hal ini disebabkan karena pemogokan adalah merupakan perwujudan dari kegelisahan, ketidakpuasan dan sebagainya. Seperti yang seringkali terjadi, dimana pemogokan adalah sebagai akibat dari tuntutan

tentang kenaikan upah. Untuk itu perusahaan harus dapat menghindari terjadinya pemogokan itu dengan pemberian rangsangan yang baik.

Pemberian insentif/rangsangan yang dilakukan oleh perusahaan agar penurunan semangat dan kegairahan kerja dapat dihindari untuk tujuan akhir meningkatkan produktivitas karyawan.

C. Jenis-jenis Insentif

Jenis-jenis insentif yang diberikan menurut Drs. Sarwoto adalah sebagai berikut :

"Secara garis besar keseluruhan insentif dapat digolongkan dalam dua golongan :

1. Insentif material
2. Insentif non material." 12)

Ad. 1. Insentif material

Ada macam-macam cara untuk memberikan balas jasa kepada karyawan untuk pekerjaan yang dilaksanakan. Pada pokoknya balas jasa seseorang dapat didasarkan pada :

a. Waktu

Berwujud gaji dengan jumlah tertentu yang dibayarkan perbulan kepada seorang pekerja.

Cara ini digunakan bilamana sulit atau mahal biayanya untuk mengukur hasil pekerjaan pekerja yang bersangkutan.

b. Hasil pekerjaan

Diwujudkan dalam bentuk pembayaran yang

12) Sarwoto Drs. Op.cit., halaman. 155

dibayarkan berdasarkan besar kecilnya hasil pekerjaan.

c. Gabungan waktu dan hasil pekerjaan

Diwujudkan dalam bentuk kombinasi antara waktu dengan hasil pekerjaan yang dihasilkan pekerja. Misalnya : gaji khusus merupakan balas jasa untuk waktu saja, sedangkan pembayaran insentif diberikan untuk pekerjaan yang dilaksanakan dengan baik.

Insentif material dapat diberikan dalam bentuk:

a. Uang

Insentif yang berbentuk uang dapat diberikan dalam pelbagai macam, antara lain :

1). Bonus :

- Uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan,
- diberikan secara efektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerimanya,
- diberikan secara sekali terima (eenmalig) tanpa sesuatu ikatan dimasa mendatang,
- dalam perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini lazimnya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan kedalam sebuah

dana bonus dan kemudian jumlah tersebut dibagi-bagi antara pihak yang akan diberikan bonus.

2). Komisi

- merupakan sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik,
- lazim dibayarkan sebagai bagian dari pada penjualan dan diterimakan kepada pekerja bagian penjualan.

3). Profit sharing

- merupakan salah satu jenis insentif yang tertua. Dalam hal ini pembayaran dapat diikuti macam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap peserta.

4). Kompensasi yang ditangguhkan

ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran di kemudian hari yang berupa pensiun dan pembayaran kontraktual.

- Pensiun mempunyai nilai insentif oleh karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan

jaminan ekonomi baginya setelah ia tidak bekerja lagi,

- pembayaran kontraktual adalah pelaksanaan perjanjian antara majikan dan pegawai dimana pegawai setelah selesai masa kerjanya dibayarkan sejumlah uang tertentu selama waktu tertentu.

b. Jaminan Sosial

Insentif yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial lazimnya diberikan secara kolektif dan setiap pegawai dapat memperoleh secara sama rata. Bentuk jaminan sosial bermacam-macam antara lain :

- pemberian rumah
- pengobatan cuma-cuma
- berlangganan surat kabar/majalah secara cuma-cuma
- kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pegawai atas barang-barang yang telah dibelinya dari koperasi organisasi
- cuti sakit dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji
- pemberian sistem penghargaan
- pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan.

ad. 2. Insentif non material

Insentif non material dapat dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk antara lain :

- a. Pemberian gelar secara resmi,
- b. Pemberian tanda jasa/medali,
- c. Pemberian piagam penghargaan,
- d. Pemberian pujian lisan maupun tertulis secara resmi (dimuka umum) ataupun secara pribadi,
- e. Ucapan terima kasih secara formal ataupun informal,
- f. Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan),
- g. Pemberian hak untuk menggunakan suatu atribut jabatan (misalnya bendera pada mobil dan lain-lain),
- h. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja (misalnya meja rapat, permadani dan lain-lain),
- i. Pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan di taman makam pahlawan, dan lain-lain.

D. Teori Produktivitas dan Faktor-faktor yang Mempengaruhinya

Sumber daya manusia, modal, dan teknologi menempati posisi yang amat strategis dalam mewujudkan tersedianya barang dan jasa dari perusahaan, agar dapat digunakan secara lebih intensif dari semua sumber-sumber ekonomi. Dengan melalui berbagai per-

baikan antara lain cara kerja, pengurangan pemborosan waktu, tenaga dan berbagai input lainnya, hasilnya tentu akan lebih baik dan banyak hal yang bisa dihemat, dan pencapaian tujuan usaha bisa terselenggara dengan baik, efektif dan efisien. Artinya hasil yang diperoleh seimbang dengan masukan yang diolah.

Sesuai dengan laporan I Dewan Produktivitas Nasional R.I. tahun 1983 yang dikutip oleh J. Ravianto, pengertian produktivitas adalah sebagai berikut :

- "1. Produktivitas mengandung pengertian sikap mental yang selalu harus lebih baik dari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini.
2. Secara umum produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan.
3. Produktivitas tenaga kerja mengandung pengertian: perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu." 13)

Dari definisi diatas maka yang dimaksud produktivitas adalah perbandingan antara rasio output (keluaran) dengan pengorbanan-pengorbanan input (masukan) yang diberikan untuk menghasilkan output tersebut. Masukan (input) itu antara lain terdiri dari tenaga kerja (labor), bahan baku (material), modal (capital), tenaga (energy) dan lainnya, atau dengan rumus :

13) J. Ravianto, Produktivitas dan Manajemen, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta, tahun 1985, halaman. 13.

$$\text{Produktivitas} = \frac{\text{output}}{\text{Input (labor+material+capital+..etc)}}$$

Total produktivitas terdiri daripada beberapa produktivitas, antara lain :

1. Produktivitas tenaga kerja.
2. Produktivitas bahan baku.
3. Produktivitas modal.
4. Produktivitas tenaga.
5. Produktivitas lainnya.

Dalam uraian lebih lanjut hanya akan ditekankan pada pembahasan mengenai produktivitas tenaga kerja, sesuai dengan maksud uraian dalam bab pendahuluan.

Bambang Kussriyanto dalam bukunya Meningkatkan Produktivitas Karyawan mengatakan bahwa:

"Produktivitas tenaga kerja (karyawan) adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam-orang)". 14)

Sedangkan peran serta tenaga kerja disini adalah penggunaan sumber daya secara efisien dan efektif.

Saat ini alat pengukuran produktivitas yang banyak dipergunakan perusahaan adalah produktivitas tenaga kerja. Sumber daya manusia memegang peranan utama dalam proses peningkatan produktivitas, karena

14) Bambang Kussriyanto, Meningkatkan Produktivitas Karyawan, PT. Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, Cetakan Ketiga, tahun 1991, halaman. 2.

alat produksi dan teknologi pada hakekatnya merupakan hasil karya manusia.

Peningkatan produktivitas dapat terwujud dalam empat bentuk, yaitu :

1. Dengan menggunakan sumber daya yang lebih sedikit, dihasilkan jumlah produksi yang sama;
2. Dengan pengurangan sumber daya yang digunakan, dihasilkan jumlah produksi yang lebih besar;
3. Dengan penggunaan sumber daya yang sama, dihasilkan jumlah produksi yang lebih besar;
4. Dengan penambahan sumber daya yang relatif kecil, diperoleh jumlah produksi yang jauh lebih besar.

Keempat wujud peningkatan produktivitas tersebut dapat dilihat pada tabel berikut.

TABEL I
BENTUK PENINGKATAN PRODUKTIVITAS

URAIAN	INPUT	OUTPUT	(IP)	KETERANGAN
Mula-mula	(100)	(120)	(1,2)	-
Bentuk 1	(80)	(120)	(1,5)	Input lebih sedikit, output sama
Bentuk 2	(90)	(135)	(1,5)	Input lebih sedikit, output lebih banyak
Bentuk 3	(100)	(150)	(1,5)	Input sama, output lebih banyak
Bentuk 4	(120)	(180)	(1,5)	Input lebih banyak, output jauh lebih banyak

Dari tabel diatas bahwa status awal produktivitas yang diperoleh adalah 1,2 dengan output sebesar 120 dan input sebesar 100, kemudian ingin meningkatkan produktivitas sebesar 1,5. Untuk memperoleh produktivitas sebesar 1,5 tersebut, diperhatikan faktor efisiensinya maksudnya adalah untuk memperoleh efektivitas sebesar 1,5 diusahakan agar sumber daya dapat digunakan dengan biaya yang minimal. Maka tidak menyimpang dari pernyataan bahwa dengan produktivitas yang tinggi dapat diciptakan tingkat efisiensi, disamping itu juga produktivitas yang tinggi akan meningkatkan pendapatan yang direncanakan.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas tenaga kerja, baik faktor yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya seperti :

1. Pendidikan dan ketrampilan.

Pendidikan menambah pengetahuan seseorang untuk berusaha melaksanakan dengan lebih baik pekerjaan yang dilakukannya, sedangkan ketrampilan yang mencukupinya. Sehingga dengan demikian akan semakin tinggi tingkat produktivitas.

2. Kedisiplin.

Dengan kedisiplinan yang tinggi, karyawan dapat menyelesaikan tugasnya dengan tepat waktu.

3. Motivasi.

Motivasi ini biasanya dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan tujuan memberi dorongan kepada

karyawannya.

4. Gizi dan kesehatan.

Dengan tercukupinya gizi dan terpeliharannya kesehatan yang baik tentu akan membawa suatu hasil yang lebih baik pada pekerjaannya.

5. Tingkat penghasilan.

Karena setiap karyawan bekerja umumnya untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari sehingga tingkat penghasilan akan mempengaruhi produktivitas kerja.

6. Jaminan sosial.

Diberikannya jaminan sosial yang mencukupi bagi karyawan, maka karyawan akan dirangsang untuk terus meningkatkan produktivitasnya.

7. Lingkungan dan iklim kerja.

Lingkungan yang ada pada suatu perusahaan tentunya akan menunjang hasil kerja yang lebih baik, iklim kerja yang tidak membosankan juga harus diciptakan.

8. Teknologi.

Kemajuan jaman yang makin pesat menimbulkan kemajuan teknologi. Perusahaan harus pula memiliki kemajuan dalam bidang teknologi bila ingin agar tidak tertinggal dengan perusahaan pesaingnya, karena teknologi baru tentu akan lebih efisien dalam penggunaannya.

9. Kesempatan berprestasi.

Karyawan pada umumnya menginginkan suatu kedudukan

yang lebih tinggi, sebab ini akan mempengaruhi karier mereka selanjutnya yang tentunya mereka ditantang untuk dapat bekerja lebih baik.

10. Manajemen.

Adanya manajemen yang baik, penggunaan sumber daya dapat secara optimal sehingga akan mempengaruhi efisiensi dan efektivitas kerja.

Peningkatan produktivitas tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, maka perusahaan dituntut untuk dapat memperhatikan karyawannya dengan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang berhubungan dengan faktor tersebut diatas.

Dalam skripsi ini dibahas mengenai beberapa faktor yang mempengaruhi peningkatan produktivitas karyawan. Seperti yang telah diuraikan diatas, faktor tersebut adalah motivasi, kesempatan berprestasi dan jaminan sosial. Dalam hal ini dihubungkan dengan pemberian insentif (rangsangan). Pemberian insentif yang merupakan salah satu bentuk motivasi, diantaranya diberikan dalam bentuk kesempatan berprestasi maupun jaminan sosial. Jika dihubungkan dengan produktivitas seorang pekerja yang memperoleh insentif yang baik bagi dirinya akan dapat mendorong semangat kerjanya untuk menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik sesuai dengan apa yang diinginkan perusahaan. Selain itu loyalitas mereka terhadap perusahaan juga tinggi, yang akan menyebabkan rendahnya tingkat keluar masuk karyawan.

Pemberian insentif (rangsangan) terhadap karyawan perusahaan akan membantu meningkatkan produktivitas, akan diuraikan lebih lanjut pada bab berikutnya.



BAB IV
PEMBERIAN INSENTIF DALAM USAHA
MENINGKATKAN PRODUKTIVITAS KARYAWAN
MAJALAH KARTINI

A. Alasan Pemberian Insentif Kepada Karyawan

Dalam menjalankan kegiatannya, perusahaan tidak terlepas dari keberadaan karyawan begitu pula halnya dengan karyawan. Keberadaan perusahaan juga diperlukan, karena dapat merupakan tempat untuk mencari nafkah. Oleh karena itu, antara perusahaan dan karyawan harus terjalin hubungan yang baik dan dapat dicapai bila perusahaan memperhatikan kebutuhan hidup karyawannya. Kebutuhan hidup disini dapat digolongkan sebagai :

1. Kebutuhan untuk makan (pangan)
2. Kebutuhan untuk pakaian (sandang)
3. Kebutuhan untuk perumahan (papan)
4. Kebutuhan higiene (kesehatan)
5. Kebutuhan keamanan
6. Kebutuhan pendidikan
7. Kebutuhan hiburan/rekreasi.

Agar karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya, mereka memberikan jasa kepada perusahaan dengan

maksud untuk mendapatkan imbalan. Karyawan harus mampu bekerja sebaik mungkin agar tujuan perusahaan dalam memperoleh laba dapat tercapai, sehingga terjadi hubungan timbal balik yang saling menguntungkan diantara perusahaan dan karyawan.

Salah satu cara yang ditempuh perusahaan agar karyawan memiliki produktivitas kerja yang memadai yaitu mampu mempertahankan dan meningkatkan hasil yang telah dicapai perusahaan adalah dengan pemberian insentif dalam bentuk materi maupun non materi. Alasan pemberian insentif ini agar :

1. Dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan

Insentif yang diberikan oleh majalah Kartini kepada karyawannya adalah berupa tunjangan yang bertujuan untuk merangsang karyawan agar dapat meningkatkan prestasinya.

2. Dapat memenuhi target produksi

Karyawan majalah Kartini yang sebagian besar adalah wartawan dirangsang dengan pemberian insentif berupa material dan non material agar mereka dapat menghasilkan bacaan yang bermutu. Dengan kualitas bacaan yang baik dapat meningkatkan target produksi berupa majalah untuk dikonsumsi oleh masyarakat.

B. Jenis-jenis Insentif Yang Diberikan

Setiap perusahaan mempunyai sistem yang berbeda dalam memberikan balas jasa kepada tenaga

kerjanya atas segala tenaga dan pikiran yang disumbangkan kepada perusahaan agar terwujudnya tujuan perusahaan. Balas jasa yang diberikan oleh majalah Kartini kepada karyawannya telah memenuhi kriteria yang baik, sebab berdasarkan informasi yang diperoleh, pada umumnya para karyawan tidak ada keinginan untuk keluar dari perusahaan untuk mencari pekerjaan lain. Alasannya selain saat ini sulit sekali mencari pekerjaan, juga belum tentu perusahaan yang baru mempunyai lingkungan kerja yang saat ini dapat mereka rasakan pada Majalah Kartini. Lingkungan kerja yang mereka rasakan adalah lingkungan kerja dengan suasana kerja yang bersifat kekeluargaan. Setiap masalah yang ada diselesaikan secara musyawarah dan perusahaan memperhatikan pula kepentingan pribadi karyawannya. Perhatian yang diberikan oleh perusahaan dapat dilihat dari pemberian insentif kepada karyawannya.

Dalam membahas pemberian insentif pada Majalah Kartini berdasarkan pada kategori bentuk insentif material dan non material, yaitu :

1. Insentif Material

a. Yang Diberikan Dalam Bentuk Uang.

Pada Majalah Kartini, pemberian insentif ini antara lain berupa :

1) Uang Lembur

Uang lembur ini diberikan kepada karyawan yang bekerja melebihi jam kerja yang telah

ditentukan, yaitu :

- Senin sampai Kamis jam 8.30 - 16.00 dengan 1 jam istirahat
- Jum'at jam 8.30 - 16.00 dengan 1½ jam istirahat
- Sabtu jam 8.30 - 13.00 tanpa istirahat.

Jam istirahat untuk hari Senin sampai Kamis adalah jam 12.00 - 13.00, untuk hari jum'at jam 11.30 - 13.00 sedangkan hari Sabtu tidak ada istirahat karena jam kerja hanya ½ hari. Biasanya kerja lembur dilakukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang harus dilaksanakan secepatnya dan untuk keperluan yang mendesak, misalnya untuk pemuatan berita yang harus segera dilakukan sedangkan waktunya yang tersedia sangat singkat. Bila dibutuhkan tambahan waktu diluar jam kerja biasa yang telah ditentukan, maka tambahan waktu tersebut merupakan jam kerja lembur dengan pertimbangan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan. Selain itu untuk melaksanakan kerja lembur harus dengan persetujuan atasan serta sebelum dan sesudahnya harus memberi laporan kepada petugas yang berwenang. Pada Majalah Kartini, uang lembur hanya diberikan kepada karyawan non redaksi/manajemen yang berada di golongan I

sampai golongan III. Untuk golongan IV dan V tidak diberikan karena mereka mendapatkan tunjangan jabatan tiap bulannya.

Besarnya uang lembur yang diberikan perusahaan adalah 0.006 dari gaji pokoknya untuk setiap jamnya.

Karyawan bagian redaksi tidak menerima uang lembur melainkan diberi makan dan disediakan kendaraan untuk transport tanpa mengurangi hak uang makan dan uang transport mereka.

2) Bonus

Pemberian bonus kepada karyawan dimaksudkan sebagai ungkapan rasa terima kasih perusahaan atas jasa-jasa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan sehingga dalam menjalankan kegiatan usahanya dapat terus meningkatkan kualitas dan kuantitas. Bonus diberikan apabila perusahaan mengalami kemajuan sehingga keuntungan perusahaan dapat dirasakan oleh karyawan. Dalam pemberian bonus yang dilakukan oleh Majalah Kartini kepada karyawannya diatur sebagai berikut :

- Bonus diterima karyawan minimal 1 tahun sekali dan bisa lebih, ini tergantung keuntungan perusahaan.
- Bonus diberikan bagi karyawan yang sudah

bekerja 1 tahun penuh.

- Besarnya bonus yang diterima karyawan adalah sejumlah 1 bulan gaji.

b. Yang Diberikan Dalam Bentuk Jaminan Sosial

Untuk kesejahteraan karyawan, maka Majalah Kartini memperhatikan masalah jaminan dan kesejahteraan sosial.

Adapun kesejahteraan yang diberikan adalah :

1) Tunjangan Jabatan

Tunjangan jabatan diberikan kepada karyawan yang memegang suatu jabatan tertentu, yaitu Kepala Seksi, Kepala Bagian, Kepala Divisi untuk karyawan non redaksi/manajemen. Sedangkan untuk karyawan redaksi yang menerima adalah anggota Dewan Redaksi dan Managing Editor. Tunjangan jabatan ini diterima setiap bulan bersama dengan gaji pokok. Besarnya tunjangan jabatan yang diberikan adalah :

- Kepala Seksi menerima Rp. 100.000
- Kepala Bagian menerima Rp. 200.000
- Kepala Divisi menerima Rp. 500.000
- Anggota Dewan Redaksi menerima Rp. 200.000
- Managing Editor menerima Rp. 500.000

2) Tunjangan Transport

Tunjangan ini diberikan kepada karyawan dalam bentuk uang yang dapat diterima karyawan 1 bulan sekali. Untuk uang transport

bulan sekarang dibayarkan pada bulan berikutnya. Apabila karyawan absen dalam pekerjaannya, uang transport tidak diberikan kepadanya.

Misalnya karyawan A dari golongan II dalam bulan Juli tidak masuk kerja selama 2 hari, maka di bulan Agustus ia tidak menerima uang transport penuh Rp. 75.000 melainkan Rp. $75.000 - (Rp. 3000 * 2) = Rp. 69.000.-$

Tunjangan transport yang diterima oleh karyawan Majalah Kartini dibagikan setiap tanggal 7 tiap bulannya berjumlah :

- Golongan I menerima Rp. 65.000,-/bulan
- Golongan II menerima Rp. 75.000,-/bulan
- Golongan III menerima Rp. 75.000,-/bulan
- Golongan IV menerima Rp. 100.000,-/bulan
- Golongan V menerima Rp. 180.000,-/bulan.

3) Tunjangan Makan

Perusahaan memberikan tunjangan makan kepada seluruh karyawan. Perhitungan tunjangan makan yang diberikan perusahaan sama dengan pemberian tunjangan transport yaitu per bulan yang dibayarkan pada bulan berikutnya dengan dikurangi ketidakhadiran karyawan.

Tunjangan makan yang diberikan perusahaan adalah :

- Golongan I menerima Rp. 40.000,-/bulan
- Golongan II menerima Rp. 45.000,-/bulan
- Golongan III menerima Rp. 45.000,-/bulan
- Golongan IV menerima Rp. 50.000,-/bulan
- Golongan V menerima Rp. 50.000,-/bulan.

4) Tunjangan Kesehatan

Kesehatan bagi karyawan Majalah Kartini sangat menentukan prestasi dari karyawan tersebut sehingga perusahaan memberikan tunjangan kesehatan berupa uang yang dapat digunakan untuk biaya pengobatan.

Besarnya tunjangan kesehatan yang diberikan perusahaan kepada karyawan setiap tanggal 15 bulan yang bersangkutan dapat diperinci sebagai berikut :

- Golongan I menerima Rp. 40.000,-/bulan
- Golongan II menerima Rp. 45.000,-/bulan
- Golongan III menerima Rp. 50.000,-/bulan
- Golongan IV menerima Rp. 80.000,-/bulan
- Golongan V menerima Rp. 300.000,-/bulan.

Besarnya gaji yang diterima karyawan masing-masing golongan dapat dilihat pada tabel berikut.

TABEL II
GAJI POKOK YANG DITERIMA KARYAWAN
MAJALAH KARTINI SETIAP BULANNYA

Golongan	Gaji Pokok
I	Rp. 75.000 - Rp. 125.000
II	Rp. 125.000 - Rp. 300.000
III	Rp. 300.000 - Rp. 600.000
IV	Rp. 800.000 - Rp. 1.200.000
V	Rp. 1.200.000 - Rp. 1.500.000

Sumber : Majalah Kartini

Penggolongan karyawan ini berdasarkan kriteria keahlian, masa kerja dan pengalaman kerja. Seorang karyawan akan disesuaikan dengan bidang pekerjaannya berdasarkan keahlian yang dimilikinya.

5) Cuti

a) Cuti Tahunan

- Perusahaan memberikan cuti tahunan kepada karyawan selama 12 hari kerja setiap tahunnya.
- Cuti tahunan diberikan kepada karyawan yang telah bekerja sekurang-kurangnya 1 tahun penuh dihitung sejak tanggal mulainya karyawan yang bersangkutan diterima secara resmi sebagai karyawan perusahaan.

- Pada tahun berikutnya karyawan dapat mengajukan cuti 3 bulan lebih cepat dari ketentuan haknya.
- Cuti tahunan yang tidak diambil dalam satu tahun pada tahun yang bersangkutan dianggap hilang dan tidak dapat dipindahkan ketahun berikutnya.
- Pada tahun berjalan, berlakunya hak cuti adalah 3 bulan setelah maupun sebelum jatuh tempo.
- Perusahaan akan memberikan uang 1 bulan gaji kepada karyawan yang tidak diperbolehkan cuti oleh pimpinan karena tenagannya sangat dibutuhkan.

b) Cuti Besar

- Cuti besar diberikan kepada karyawan tetap yang mempunyai masa kerja minimal 5 tahun.
- Lamanya cuti besar yang diberikan perusahaan adalah 25 hari kerja dan diberikan uang cuti sebesar 1 bulan gaji.
- Dengan mengambil cuti besar, cuti tahunan yang jatuh pada tahun itu tidak dapat digunakan.
- Masa berlakunya cuti tahunan adalah 2 tahun setelah hari jatuh cuti. Bila dalam 2 tahun cuti tersebut tidak

diambil maka hilang hak atas cuti tersebut.

Misalnya karyawan B telah bekerja selama 5 tahun dan merupakan karyawan tetap, mendapatkan hak cuti besar. Apabila sampai tahun ke 7 karyawan tersebut tidak mengambil cutinya, maka dinyatakan hilang haknya atas cuti besar.

c) Cuti Kelahiran Anak atau Cuti Hamil

- Perusahaan memberikan cuti kepada karyawan wanita/karyawati 1½ bulan sebelum tanggal perkiraan kelahiran dan 1½ bulan sesudah hari kelahiran anak. Pada prakteknya banyak karyawati yang mengambil cuti 1 bulan sebelum kelahiran dan 2 bulan setelah kelahiran anak.
- Cuti hamil diberikan kepada karyawati sampai anak ketiga, anak keempat dan seterusnya tidak diberikan.
- Selama melakukan cuti hamil, karyawati menerima gaji penuh 3 bulan dan perusahaan menanggung biaya kelahiran.

d) Cuti Gugur Kandungan

- Bagi karyawati yang mengalami gugur kandungan diberi cuti 1½ bulan yang dihitung dari hari gugur kandungan.

- Hak cuti gugur kandungan hanya diberikan sampai anak ketiga. Apabila anak ketiga mengalami keguguran dan karyawan tersebut tidak lama kemudian hamil anak ke empat, maka hak cuti hamil akan hilang.

e) Cuti Khusus

(1) Cuti khusus diberikan bagi karyawan beragama Islam yang akan menunaikan ibadah haji atau umroh.

- Diberikan hanya 1 kali dalam masa kerja, dalam arti karyawan yang menjalankan ibadah haji atau umroh tetap mendapatkan upah. Apabila karyawan akan menunaikan ibadah haji atau umroh yang kedua kalinya maka tidak mendapatkan upah.
- Cuti haji atau umroh ini menghapus jatah cuti besar pada periode terdekat.

(2) Cuti khusus yang diberikan untuk menambah pengetahuan dalam rangka tugas belajar.

- Diberikan jika ketidakhadiran untuk tugas tidak lebih dari 6 bulan.
- Diberikan 1 kali selama masa kerja karyawan.

- Yang berhak mendapatkannya adalah karyawan tetap dengan masa kerja minimal 3 tahun.

- Selama ketidakhadiran, karyawan tersebut menerima upah :

Bulan pertama 100% dari gaji pokok

Bulan kedua 75% dari gaji pokok

Bulan ketiga 50% dari gaji pokok

Bulan keempat 50% dari gaji pokok

Bulan kelima 25% dari gaji pokok

Bulan keenam 25% dari gaji pokok.

- Apabila selama 6 bulan karyawan yang bersangkutan tidak kembali ketempat kerja, dianggap memutuskan hubungan kerja secara sepihak.

f) Cuti Ke Luar Negeri

Ada 2 kemungkinan karyawan yang mendapatkan hak cuti ke luar negeri, yaitu belajar dan mengajar sebagai dosen.

- Lamanya cuti sesuai dengan kebutuhan dengan pertimbangan usia karyawan dan keadaan ketenagakerjaan perusahaan pada saat itu.

- Perusahaan memberikan cuti keluar negeri hanya 1 kali selama masa kerja karyawan.

- Karyawan yang mempunyai hak mendapat

cuti ini adalah karyawan tetap dengan masa kerja minimum 10 tahun.

- Lamanya cuti tidak ditentukan sebagai masa kerja, sesuai dengan kebutuhan belajar/mengajar karyawan yang bersangkutan.
- Cuti ke luar negeri ini akan menghapus cuti tahunan dan cuti besar pada tahun yang bersangkutan.

6) Tunjangan Hari Raya

- Tunjangan ini diberikan kepada karyawan yang akan merayakan hari besar agamanya.
- Tunjangan hari raya ini diberikan dalam bentuk uang sebesar 1 bulan gaji pokok dan diterima sekurang-kurangnya 1 minggu dari tanggal perayaan hari raya dilaksanakan.
- Karyawan yang berhak mendapatkan tunjangan ini adalah karyawan yang sudah bekerja sekurang-kurangnya 1 tahun.

7) Tunjangan Untuk Keperluan Dinas

- Tunjangan dinas diberikan kepada karyawan yang diberi tugas ke luar kota, ke daerah atau ke luar negeri untuk suatu kepentingan perusahaan.
- Tugas dinas dilakukan oleh karyawan yaitu sebagian besar wartawan untuk mencari sumber berita yang letaknya di luar kota Jakarta. Biasanya dilakukan kurang dari 1

minggu yaitu antara 3 sampai 4 hari.

- Untuk para wartawan tersebut diberikan uang dinas sebesar Rp. 20.000,- perhari-nya.

2. Insentif Non Material

Pemberian insentif non material dilakukan karena kebutuhan manusia tidak terbatas hanya kebutuhan material saja, tetapi juga kebutuhan non material. Kebutuhan non material ini diperlukan oleh setiap manusia seperti kebutuhan akan status, kebutuhan akan harga diri dan kebutuhan untuk berprestasi.

Berdasarkan hal tersebut, maka Majalah Kartini memberikan insentif non material berupa :

a. Pengembangan Karyawan

Training atau pengembangan karyawan dilaksanakan dengan tujuan untuk meningkatkan pengetahuan, kemampuan dan ketrampilan karyawan dalam bidang tugasnya masing-masing sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Pengembangan karyawan ini dilakukan dengan :

- mengirim karyawan untuk melakukan kursus-kursus, misalnya kursus komputer, bahasa Inggris dan sebagainya. Kursus ini diadakan untuk menambah pengetahuan karyawan,
- perusahaan mengirim wartawan untuk mengikuti latihan dan pengembangan jurnalistik yang biasanya diadakan oleh Persatuan Wartawan

Indonesia, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan wartawan dalam menghasilkan tulisan yang akan disajikan.

b. Pengiriman Tugas Ke Luar Negeri

Bagi wartawan yang berprestasi, Majalah Kartini memberikan hadiah dengan mengirim wartawan tersebut untuk meliput kejadian di luar negeri. Seperti yang baru-baru ini terjadi, seorang wartawan majalah Kartini memperoleh penghargaan Adinegoro yang merupakan penghargaan tertinggi dalam bidang jurnalistik yang diberikan oleh negara. Sebagai hadiah yang diberikan, perusahaan mengirim wartawan itu untuk meliput kejadian di Kamboja. Hasil dari liputan itu ditulis dalam penerbitan Majalah Kartini. Dengan pemberian hadiah berupa lawatan ke luar negeri, wartawan dipacu untuk terus berprestasi dalam menuangkan hasil karyanya.

c. Pemberian Fasilitas Olah Raga

Untuk mendorong para karyawan agar bergairah dan berprestasi kerja yang tinggi, maka perusahaan memberi fasilitas olah raga. Olah raga yang dilakukan adalah tennis, bulutangkis, fitness dan sebagainya. Karena perusahaan Majalah Kartini tidak memiliki fasilitas lapangan maupun tempat yang dapat menunjang kegiatan olah raga tersebut, maka dibentuk koordinator yang mengkoordinir masing-masing jenis olah

raga. Koordinator ini bertugas mencari fasilitas lapangan, dan perusahaan membiayai seluruh kegiatan olah raga tersebut.

d. Rekreasi

Suasana kerja yang rutin seringkali menimbulkan kebosanan dan ketegangan kerja bagi para karyawan. Untuk mengurangi kebosanan dan ketegangan, maka perusahaan perlu menciptakan suasana santai. Cara yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan suasana santai tersebut diantaranya adalah mengadakan rekreasi bersama dengan keluarga karyawan. Pelaksanaan rekreasi ini harus disesuaikan dengan kemampuan perusahaan. Untuk karyawan majalah Kartini, perusahaan mengadakan rekreasi 1 tahun sekali.

C. Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Peningkatan Produktivitas Karyawan Majalah Kartini

Pelaksanaan pemberian insentif kepada karyawan Majalah Kartini dianggap merupakan hal yang penting oleh pimpinan perusahaan. Perusahaan berkeyakinan bahwa melakukan motivasi yang salah satu caranya melalui pemberian insentif terhadap karyawan akan meningkatkan produktivitas.

Untuk menganalisa pengaruh insentif terhadap produktivitas kerja karyawan Majalah Kartini, dilakukan perhitungan produktivitas tenaga kerja dengan

menggunakan rumus :

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Total hasil penjualan}}{\text{Biaya insentif}}$$

Untuk dapat melakukan perhitungan terhadap produktivitas kerja ini terlebih dahulu disajikan perkembangan besarnya insentif yang dikeluarkan oleh perusahaan dari tahun 1987 - 1991, perkembangan harga dan jumlah penjualan majalah dalam sekali terbit selama periode tahun 1987 - 1991, serta total penjualan dan pendapatan hasil penjualan selama 5 periode yaitu tahun 1987 - 1991.

Perkembangan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini.

TABEL III
PERKEMBANGAN BESARNYA INSENTIF YANG DIKELUARKAN
MAJALAH KARTINI
TAHUN 1987 - 1991

Tahun	Besarnya Insentif Yang Dikeluarkan
1987	Rp. 364.801.200,-
1988	Rp. 414.803.600,-
1989	Rp. 444.488.600,-
1990	Rp. 462.400.000,-
1991	Rp. 519.906.000,-

Sumber : Majalah Kartini

TABEL IV
 PERKEMBANGAN HARGA DAN JUMLAH PENJUALAN
 MAJALAH KARTINI
 SEKALI TERBIT
 TAHUN 1987 - 1991

Tahun	Harga per Majalah	Jumlah Penjualan
1987	Rp. 2.500,-	80.000
1988	Rp. 3.000,-	85.000
1989	Rp. 3.500,-	90.000
1990	Rp. 3.500,-	96.000
1991	Rp. 3.500,-	120.000

Sumber : Majalah Kartini

TABEL V
 TOTAL PENJUALAN
 DAN TOTAL HASIL PENJUALAN
 TAHUN 1987 - 1991

Tahun	Total Penjualan	Total Hasil Penjualan
1987	1.920.000	Rp. 4.800.000.000
1988	2.040.000	Rp. 6.120.000.000
1989	2.160.000	Rp. 7.560.000.000
1990	2.304.000	Rp. 8.064.000.000
1991	2.880.000	Rp. 10.080.000.000

Sumber data : Majalah Kartini

Dengan catatan :

- a. dalam 1 bulan, majalah 2 kali terbit
- b. total hasil penjualan didapat dari total penjualan dikalikan harga majalah yang tercantum pada tabel IV.

Dari tabel V tersebut di atas, maka untuk mengetahui produktivitas tenaga kerja yang dicapai dalam kurun waktu lima tahun dilakukan perhitungan sebagai berikut :

1. Produktivitas Tenaga Kerja tahun 1987

$$\text{Ptk} = \frac{\text{Rp. 4.800.000.000}}{\text{Rp. 364.801.200}}$$

$$\text{Ptk} = 13,15$$

2. Produktivitas Tenaga Kerja tahun 1988

$$\text{Ptk} = \frac{\text{Rp. 6.120.000.000}}{\text{Rp. 415.803.600}}$$

$$\text{Ptk} = 14,71$$

3. Produktivitas Tenaga Kerja tahun 1989

$$\text{Ptk} = \frac{\text{Rp. 7.560.000.000}}{\text{Rp. 444.488.000}}$$

$$\text{Ptk} = 17,01$$

4. Produktivitas Tenaga Kerja tahun 1990

$$\text{Ptk} = \frac{\text{Rp. 8.064.000.000}}{\text{Rp. 462.400.000}}$$

$$\text{Ptk} = 17,43$$

5. Produktivitas Tenaga Kerja tahun 1991

$$\text{Ptk} = \frac{\text{Rp. 10.080.000.000}}{\text{Rp. 519.906.000}}$$

Ptk = 19.38

Dari perhitungan produktivitas tenaga kerja tersebut diatas maka dapatlah dibuat tabel sebagai berikut :

TABEL VI
PERKEMBANGAN PRODUKTIVITAS TENAGA KERJA
TAHUN 1987 - 1991

Tahun	Produktivitas Tenaga Kerja
1987	13,15
1988	14,71
1989	17,01
1990	17,43
1991	19,38

Dari tabel VI yang menampilkan data tentang produktivitas tenaga kerja, dapat dilihat bahwa produktivitas kerja karyawan menunjukkan perkembangan yang meningkat dari tahun 1987 sampai 1991 yaitu sebesar 13,15 pada tahun 1987, 14,71 pada tahun 1988, tahun 1989 menjadi 17,01, tahun 1990 naik menjadi 17,43 dan tahun 1991 meningkat 19,38.

Analisa di atas menjelaskan bahwa pemberian insentif dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Biaya yang dikeluarkan untuk insentif pada tabel III merupakan insentif material yang bersifat kesejahteraan sosial seperti tunjangan. Jadi yang

mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas karyawan adalah kebijaksanaan insentif yang diberikan dalam bentuk material.

Dalam hal ini kebijaksanaan insentif yang diberikan dalam bentuk non material bukannya tidak berpengaruh, tetapi karena pemberiannya bukan dalam bentuk materi atau uang maka karyawan tidak langsung termotivasi dengan insentif tersebut.

Untuk melihat pengaruh pemberian insentif terhadap peningkatan produktivitas kerja yang bagi Majalah Kartini bertujuan akhir untuk meningkatkan mutu bacaan dan memperoleh laba dari hasil penjualan yang besar, selain menggunakan analisa kuantitatif seperti dengan menggunakan perhitungan produktivitas tenaga kerja, juga akan dianalisa secara kualitatif.

Kebijaksanaan pemberian insentif yang dilakukan perusahaan kepada karyawan berakibat terhadap :

1. Suasana Kerja

Pemberian insentif akan berpengaruh terhadap suasana kerja karyawan. Karyawan yang kebutuhannya tercukupi akan melakukan pekerjaannya dengan baik dan diantara mereka terlihat dalam melakukan pekerjaannya diliputi suasana kerja yang bersifat kekeluargaan, tidak ada sikap iri pada diri setiap karyawan. Masalah yang mereka hadapi akan diselesaikan secara musyawarah untuk mencapai mufakat. Dengan suasana kerja yang menyenangkan ini, pekerjaan akan dapat diselesaikan sesuai rencana.

2. Motivasi Karyawan

Karyawan secara tidak langsung akan termotivasi oleh pemberian insentif. Ini terbukti dari riset yang dilakukan, karyawan selalu berusaha untuk mendapatkan insentif yang lebih besar berupa bonus akhir tahun ataupun tip dan komisi yang diterima karyawan dari pelanggan. Hal ini terlihat pada karyawan majalah Kartini.

3. Keluar Masuknya Karyawan

Bila dalam perusahaan terjadi tingkat keluar masuk karyawan naik daripada sebelumnya, maka sebetulnya hal ini merupakan indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja. Keluar masuknya karyawan tersebut terutama disebabkan karena ketidaksenangan mereka bekerja pada perusahaan tersebut, sehingga mereka berusaha mencari pekerjaan lain yang dianggap lebih sesuai.

Tingkat keluar masuknya karyawan yang selain dapat menurunkan produktivitas kerja, juga dapat mengganggu kelangsungan jalannya perusahaan. Untuk mengatasi masalah tersebut, Majalah Kartini mengadakan program tunjangan-tunjangan lain yang diberikan selain gaji seperti yang sudah diuraikan. Semua ini akan membantu karyawan dalam usaha meningkatkan kegairahan kerja.

Dari hasil penelitian yang didapat, walaupun tidak ada data yang pasti tentang jumlah karyawan yang

keluar dan masuk perusahaan, tingkat keluar masuknya karyawan Majalah Kartini relatif kecil. Ini berarti bahwa sistem pemberian insentif yang dilakukan sudah berhasil.

D. Masalah yang Dihadapi oleh Perusahaan dan Cara Pemecahannya

Setiap perusahaan pasti menghadapi masalah dalam melakukan kegiatannya. Banyaknya masalah yang timbul tergantung daripada volume aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan. Timbulnya masalah tersebut disebabkan karena didalam perusahaan terdapat individu-individu yang berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Tanpa adanya rasa kebersamaan dan saling ketergantungan apa yang menjadi tujuan bersama tidak akan tercapai. Dalam hal ini terdapat kaitan antara individu yang satu dengan lainnya. Bila ditinjau dari sudut kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok orang itu, tentunya berbagai masalah akan dihadapi karena masing-masing individu mempunyai perbedaan pikiran dan tingkah laku.

Masalah yang ditimbulkan dan ada dalam perusahaan banyak macamnya seperti masalah mengenai faktor tenaga kerja, teknologi, mesin, bahan mentah dan lain-lain. Masalah tersebut sudah pasti akan mempengaruhi peningkatan produktivitas kerja.

Dalam hal ini perusahaan harus dapat mengambil tindakan mencegah terjadinya masalah dan apabila

masalah tersebut sudah tercipta, perusahaan harus mengambil tindakan pemecahannya.

Adapun masalah yang dihadapi dan pemecahannya yang dilakukan oleh Majalah Kartini sehubungan dengan usaha mempertahankan dan meningkatkan produktivitas karyawannya adalah sebagai berikut :

1. Masalah pemberian insentif yang tidak jadi dibagikan.

Suatu perusahaan dalam menjalankan kegiatannya belum tentu selalu dapat mencapai standar yang telah ditetapkan ada kemungkinan hasil produksi yang tidak memenuhi standar. Demikian pula yang dihadapi oleh Majalah Kartini beberapa kali mengalami keadaan yaitu jumlah oplah yang majalah tidak sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Ini disebabkan karena adanya penurunan permintaan agen sebagai penyalur, akibat dari ketatnya persaingan. Dengan demikian hasil penjualan juga tidak sesuai dengan target, sehingga perusahaan yang sudah menyiapkan hasil keuntungannya untuk dibagikan sebagai bonus, tidak jadi dibagikan kepada karyawan.

Seperti telah diuraikan di depan, bonus diterima karyawan minimal 1 tahun sekali. Dalam kasus ini perusahaan menjanjikan akan memberikan bonus pertengahan tahun, akibat dari jumlah oplah yang ditargetkan tidak mencukupi maka perusahaan

menghapuskan bonus sebagai insentif terhadap karyawan. Tentunya hal ini akan mengecewakan karyawan dan menyebabkan turunnya semangat kerja mereka.

Yang menjadi masalah adalah bagaimana agar hasil yang diperoleh perusahaan terus meningkat agar karyawan dapat terus dirangsang dengan pemberian insentif berupa bonus.

Pemecahan masalah :

- Dalam memecahkan masalah ini, perusahaan membentuk suatu tim untuk tujuan meneliti pasar. Tim disini ditugaskan untuk memantau persaingan pasar yang terjadi. Kenyataan yang ada, majalah Kartini mempunyai banyak saingan dengan makin banyaknya tabloid wanita yang terbit satu minggu sekali. Tabloid tersebut lebih dahulu dalam menyajikan berita yang actual daripada majalah. Walaupun Majalah Kartini akan menyajikan berita secara lebih lengkap (tabloid biasanya hanya terdiri dari 14 halaman) tetapi persaingan sangat terasa. Tim peneliti ini juga diwajibkan mencari konsumen dalam arti melakukan pendekatan kepada agen untuk perluasan pasar.
- Majalah Kartini meningkatkan mutu bacaan yang akan disajikan yaitu dengan seleksi yang lebih ketat terhadap masukan-masukan dari wartawan tentang isi cerita.
- Perusahaan menyisihkan keuntungan yang didapat

untuk digunakan dalam pemberian insentif, sehingga masalah seperti tersebut diatas tidak lagi terjadi karena dana untuk pemberian insentif berupa bonus memang sudah disediakan.

2. Masalah kedisiplinan karyawan

Karyawan merupakan individu yang memiliki pribadi dan tingkah laku berlainan satu dengan lainnya. Menjadi tugas perusahaan untuk dapat membentuk individu tersebut agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Salah satu cara yang dilakukan perusahaan adalah meningkatkan kedisiplinan karyawan.

Majalah Kartini mempunyai masalah dengan kedisiplinan karyawannya. Walaupun jam kerja sudah ditentukan, tetapi masih banyak karyawan yang datang terlambat ataupun yang pulang lebih awal dari waktunya serta terdapat pula karyawan yang absen tanpa memberi surat keterangan. Hal ini akan mengurangi keefektifan bekerja.

Jika disiplin tidak ditegakan maka kemungkinan tujuan yang ditetapkan perusahaan tidak tercapai, walaupun tercapai tetapi secara kurang efektif dan tidak efisien.

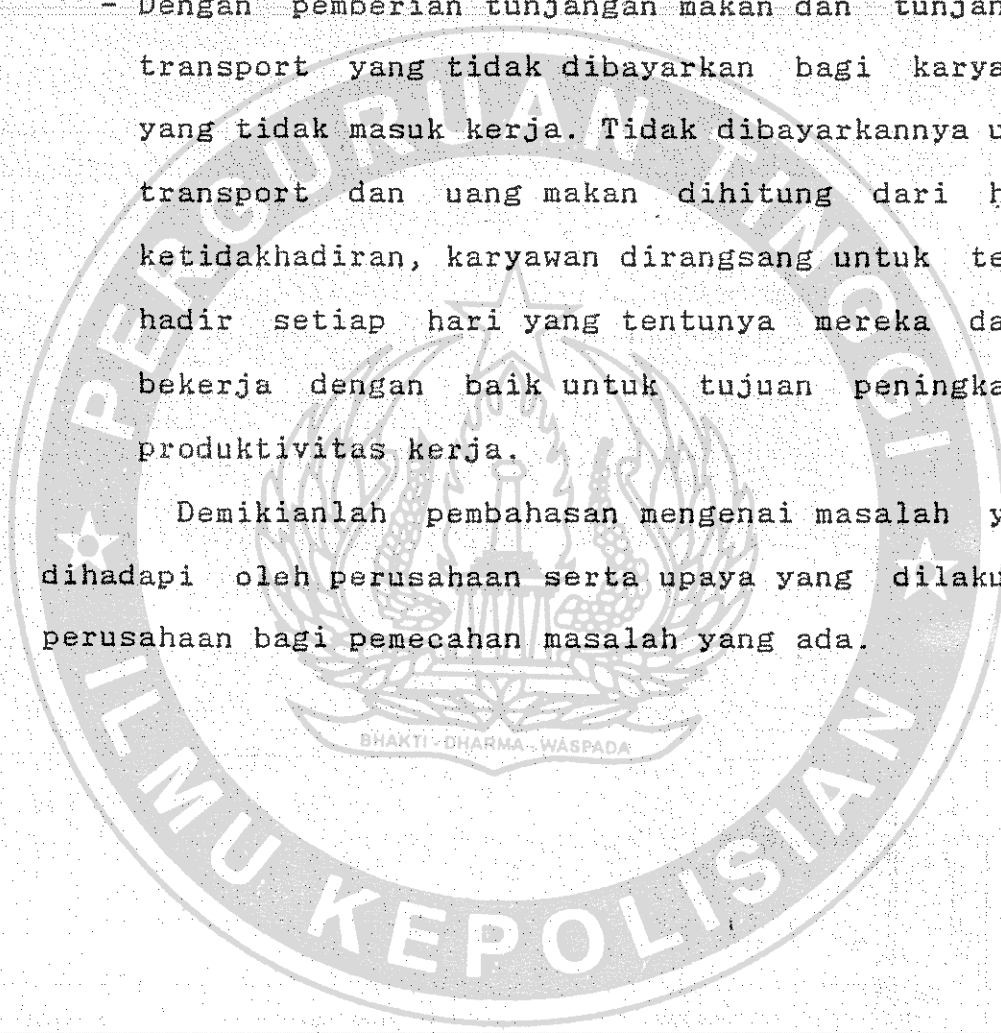
Pemecahan Masalah :

- Untuk karyawan tidak disiplin, perusahaan memberi peringatan lisan yang apabila satu kali peringatan tidak dipatuhi dikeluarkan peringatan

lisan untuk yang kedua kalinya. Bila peringatan lisan tersebut tetap tidak dipatuhi, dikeluarkan sebuah peringatan tertulis. Menurut informasi yang didapat, biasanya pada tahap peringatan lisan karyawan sudah mematuhi. Dengan peringatan yang diberikan oleh perusahaan, karyawan lebih dapat meningkatkan kedisiplinannya.

- Dengan pemberian tunjangan makan dan tunjangan transport yang tidak dibayarkan bagi karyawan yang tidak masuk kerja. Tidak dibayarkannya uang transport dan uang makan dihitung dari hari ketidakhadiran, karyawan dirangsang untuk terus hadir setiap hari yang tentunya mereka dapat bekerja dengan baik untuk tujuan peningkatan produktivitas kerja.

Demikianlah pembahasan mengenai masalah yang dihadapi oleh perusahaan serta upaya yang dilakukan perusahaan bagi pemecahan masalah yang ada.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Bab ini merupakan bab terakhir dari skripsi yang dalam hal ini akan disimpulkan seluruh uraian dari bab satu sampai bab empat yang menyangkut pemberian insentif yang dilakukan oleh Majalah Kartini.

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tujuan pemberian insentif yang dilaksanakan oleh Majalah Kartini telah cukup berhasil sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan yaitu mewujudkan keselarasan antara kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan.
2. Pelaksanaan pemberian insentif terhadap karyawan Majalah Kartini sesuai dengan teori-teori yang ada. Yaitu sudah mencakup pada pemberian insentif dalam bentuk material dan non material walaupun masih terdapat kekurangan, yang dalam hal ini belum diberikannya insentif berupa penghargaan bagi karyawan yang berprestasi dan tunjangan hari tua.
3. Pelaksanaan pemberian insentif sesuai dengan

kebijaksanaan dan program yang ditetapkan serta arahnya menunjang terhadap pencapaian tujuan dari pemberian insentif yaitu peningkatan produktivitas karyawan.

4. Pemberian insentif yang dilakukan terhadap karyawan Majalah Kartini berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas. Ini dapat dilihat dari hasil perbandingan antara pengeluaran untuk insentif dengan hasil penjualan yang terus meningkat dari tahun 1987 sampai 1991.

B. Saran

Sebagai penutup, akan dicoba untuk memberikan saran-saran dari hasil penelitian mengenai masalah pemberian insentif kepada karyawan Majalah Kartini. Diharapkan saran ini dapat dipertimbangkan dan bermanfaat bagi perkembangan perusahaan dimasa mendatang. Saran-saran tersebut adalah sebagai berikut :

1. Untuk lebih meningkatkan produktivitas kerja dan dalam rangka menciptakan suasana atau iklim kerja yang harmonis yang menunjang timbulnya semangat kerja pegawai maka hubungan yang sudah tercipta dengan baik itu dipelihara terus dan bila perlu ditingkatkan. Peningkatan hubungan baik itu misalnya dengan pimpinan perusahaan terjun langsung untuk mengadakan pengawasan dan komunikasi terhadap karyawan yang sedang melaksanakan tugasnya.

2. Faktor manusia atau tenaga kerja memegang peranan penting dalam kegiatan menghasilkan barang dan jasa. Maka perusahaan diharapkan dapat memikirkan kearah perbaikan nasib para karyawannya misalnya dengan cara meningkatkan gaji pokok dan menyediakan fasilitas yang layak.

3. Perusahaan hendaknya menambah kebijaksanaannya dalam pemberian insentif yaitu berupa :

- Tunjangan Hari Tua

Tunjangan hari tua merupakan jaminan sosial ekonomi bagi karyawan yang sudah tidak bekerja di perusahaan karena faktor usia ataupun pemberhentian dengan secara hormat oleh perusahaan.

Dengan pemberian tunjangan hari tua ini karyawan akan lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaannya.

- Penghargaan

Penghargaan ini diberikan kepada karyawan yang telah berjasa kepada perusahaan dan mereka yang berprestasi. Jenis penghargaan bisa berupa pemilihan pegawai teladan ataupun bagi karyawan yang berprestasi diberikan piagam, medali, plakat dan lain-lain.

DAFTAR KEPUSTAKAAN

- Alex S. Nitisemito Drs., Manajemen Personalia, Ghalia Indonesia, Jakarta, Cetakan Kelima, 1985.
- Bambang Kussriyanto (penyunting), Meningkatkan Produktivitas, Seri Manajemen No. 95, LPPM dan PT.Pustaka Binaman Pressindo, Jakarta, Edisi Ketiga, 1991
- Dessler Gary, Personnel Management, alih bahasa Agus Dharma, SH., Penerbit Erlangga, Jakarta, Edisi keempat, 1984.
- Flippo, Edwin. B, Personnel Management, alih bahasa oleh Moh. Masud, Jilid I, Penerbit Erlangga, Jakarta, Edisi Keenam, 1990
- Heidjrachman. R, dan Suad Husnan, Manajemen Personalia, BPFE Universitas Gajah Mada, Yogyakarta, Edisi Ketiga, 1985.
- J. Ravianto SE., Produktivitas dan Manajemen, Lembaga Sarana Informasi Usaha dan Produktivitas, Jakarta 1985.
- M. Manullang. Drs., Dasar-dasar Manajemen, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, Edisi Revisi, 1981
- _____, Manajemen Personalia, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, Cetakan Keenam, 1981
- Muchdarsyah Sinungan. Drs, Produktivitas Apa dan Bagaimana, Penerbit PT. Bina Aksara, Jakarta, Cetakan Kedua, 1987.
- Sarwoto. Drs, Dasar-dasar Organisasi dan Manajemen, Penerbit Ghalia Indonesia, Jakarta, Cetakan Kedelapan, 1991.
- Stonner. A.F. Jones, Wenkel Charles, Management, Terjemahan oleh Wihelmus W. Bokowatun dan Bosca Carvalo, Penerbit CV Intermedia, Jakarta, Edisi Ketiga, jilid I, 1988.

majalah wanita
Kartini

Jalan Garuda No. 69
Telpon 413469, 410254, 4200327, 4201786
Jakarta Pusat

Kepada Yth,
Pimpinan Fakultas Ekonomi
Universitas Pancasila
Jl. Srengseng Sawah, Lenteng Agung
Pasar Minggu
Jakarta Selatan.

Dengan hormat,



Dengan ini kami Pimpinan PT Sarana Bakti Semesta/Majalah Kartini menerangkan :

N a m a : SASATYARINI
No. Pokok : 1188310711
Nirm : 883113340250711.

Telah melakukan riset pada Perusahaan kami untuk keperluan penyusunan Skripsi.

Sehubungan dengan hal tersebut kami telah memberikan data-data yang diperlukan guna pembuatan Skripsi dimaksud.

Jakarta, 3 September 1992.



BRAM TUAPATTINAYARA
DIREKTUR.