

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka berisi mengenai penjelasan dan berbagai pengertian yang berkaitan dengan Insentif, Program Kesejahteraan, dan Kepuasan Kerja. Dan dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan Insentif, Program Kesejahteraan, dan Kepuasan Kerja.

2.1.1 Insentif

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada karyawan yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik agar kinerja karyawan dapat meningkat.

Pada prinsipnya, pemberian insentif menguntungkan kedua belah pihak, yakni antara perusahaan dengan karyawan. Perusahaan mengharapkan adanya gairah yang timbul dalam diri karyawan yang mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dalam arti lebih produktif. Hal ini ditujukan agar tujuan perusahaan yang ingin dicapai dapat terpenuhi. Sedangkan bagi karyawan, insentif digunakan sebagai salah satu alat pemuas kebutuhannya.

Untuk mendapatkan pengertian yang lebih jelas mengenai insentif, di bawah ini ada beberapa pendapat ahli yang mengemukakan pengertian dari insentif.

2.1.1.1 Pengertian Insentif

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2018: 238) “Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kinerja pegawai”.

Menurut Menurut Kasmir (2018: 247) “Insentif merupakan upaya perusahaan untuk merangsang atau mendorong karyawan agar mau dan mampu melakukan suatu pekerjaan”.

Menurut Hasibuan (2018: 183) “insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya”.

Dari pendapat para ahli diatas penulis menyimpulkan bahwa insentif merupakan balas jasa atau penghargaan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk mendorong karyawan agar mau dan mampu melakukan pekerjaannya dan meningkatkan produktivitas kerjanya.

2.1.1.2 Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif dimaksudkan agar kebutuhan materi pegawai terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan materi itu diharapkan pegawai dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan sehingga output yang dihasilkan dapat meningkat daripada input dan akhirnya kinerja pegawai dapat meningkat.

Menurut Mutiara S.P (2018: 93) menjelaskan “Tujuan insentif adalah memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.”

2.1.1.3 Jenis-jenis Insentif

Menurut Siagian Sondang P. (2019: 268), jenis insentif digolongkan menjadi dua kelompok, antara lain:

1. Rencana insentif individu;
2. Rencana insentif kelompok.

Penggolongan insentif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Rencana insentif individu, yang termasuk dalam kelompok Insentif individu adalah:
 - a) *Piece work* (upah per *output*) adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja kerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.
 - b) *Production bonuss* (bonus produksi) adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.
 - c) *Commisions* (komisi) adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.
 - d) *Executifes incentives* (insentif eksekutif) adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.
 - e) *Maturity curve* (kurva “kematangan”) adalah diberikan kepada tenaga kerja, yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta

gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

b. Rencana insentif kelompok:

Insentif kelompok merupakan penghargaan yang diberikan atas keberhasilan kolektif dan merupakan kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, prestasi kerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan suatu kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

2.1.1.4 Indikator-indikator Insentif

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2018: 240), metode dan sistem insentif dapat berhasil dengan baik jika organisasi memerhatikan hal-hal sebagai berikut:

1. Sederhana

Pembayaran hendaknya menggunakan sistem sederhana yang mudah dipahami oleh pegawai;

2. Meningkatkan Kinerja

Insentif yang diterima pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai tersebut;

3. Cepat terealisasi

Insentif dapat segera dinikmati setelah target tercapai;

4. Dapat dicapai

Standar kerja yang ditetapkan untuk memperoleh insentif tepat dan juga logis bagi karyawan.

2.1.2 Program Kesejahteraan

Balas jasa tidak langsung yang dilaksanakan dalam bentuk program kesejahteraan, merupakan suatu strategi yang dirancang perusahaan guna

menutupi atau memenuhi kebutuhan ekstra tenaga kerja, memberikan kepastian masa depan kepada tenaga kerja dengan maksud menumbuhkan ketenangan dan kepuasan kerja dari setiap tenaga kerja yang ada dalam suatu organisasi.

2.1.2.1 Pengertian Program Kesejahteraan

Menurut Sikula yang dikutip dari Zuhara (2019: 16) “kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung”.

Menurut Hasibuan (2018: 185) “program kesejahteraan merupakan kompensasi pelengkap/benefit yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik mental karyawan agar kinerja dan produktivitas kerjanya meningkat.”

Menurut Wursanto dalam Monika (2017: 10) “kesejahteraan sosial atau jaminan sosial bentuk pemberian penghasilan baik dalam bentuk materi maupun dalam bentuk non materi, yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk selama masa pengabdianya ataupun setelah berhenti karena pensiun, lanjut usia dalam usaha memenuhi kebutuhan materi maupun non materi.

Dari beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli dapat disimpulkan bahwa program kesejahteraan adalah balas jasa tidak langsung yang diberikan oleh perusahaan diluar gaji pokok maupun upah kepada karyawan dalam bentuk *financial* ataupun *non financial* berupa tunjangan-tunjangan dan penyediaan fasilitas pelayanan agar karyawan mendapatkan kepuasan dalam bekerja.

2.1.2.2 Tujuan Program Kesejahteraan

Handoko (2019: 183) mengemukakan bahwa tujuan pemberian kesejahteraan (*Fringe benefit*) adalah untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang. Pemberian kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik mental karyawan beserta keluarga. Tujuan utama dari adanya program kesejahteraan adalah untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang. Program kesejahteraan merupakan suatu bagian penting dari sebagian anggaran departemen sumber daya manusia. Organisasi yang menerapkan program kesejahteraan mendapat imbalan berupa nilai operasional yang praktis seperti pemeliharaan angkatan kerja dalam persaingan dalam organisasi-organisasi lain, pelestarian suatu keadaan damai antara karyawan.

Menurut Hasibuan (2018: 187) “kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah”. Tujuan dari pemberian program kesejahteraan menurut Hasibuan antara lain sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan karyawan kepada perusahaan;
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan karyawan beserta keluarganya;
3. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja karyawan;
4. Menurunkan tingkat absensi dan *turnover* karyawan;
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman;
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan;
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan;

8. Mengefektifkan pengadaan karyawan;
9. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia Indonesia;
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan;
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

2.1.2.3 Jenis-jenis Program Kesejahteraan

Program kesejahteraan karyawan diberikan oleh perusahaan dalam wujud finansial dan non finansial yang bersifat ekonomis. Pelaksanaannya harus diprogram dengan sebaik-baiknya supaya bermanfaat bagi karyawan perusahaan dan masyarakat. Menurut Heidjrachman Ranupandoyo (2018: 276), program kesejahteraan karyawan dapat dikelompokkan menjadi:

- a. Program Kesejahteraan Ekonomi Karyawan, terdiri dari:

1. Pensiun

Perusahaan memberikan sejumlah uang tertentu secara berkala pada karyawan yang telah berhenti bekerja setelah mereka beraktivitas dalam waktu yang cukup lama atau setelah mencapai batas usia tertentu. Di Indonesia umumnya yang memperoleh pensiun adalah pegawai negeri atau pegawai dari perusahaan negara yang diatur dengan Undang-Undang yang berlaku, sedangkan perusahaan swasta tidak semuanya menjalankan.

2. Asuransi

Beragam-macam asuransi yang menawarkan jaminan kepada para karyawan berupa santunan seperti bila karyawan berhenti bekerja, terjadi kecelakaan atau meninggal dunia.

3. Pemberian Kredit

Pemberian kredit kepada karyawan yang membutuhkan dana, bisa diorganisir oleh manajemen atau bisa juga karyawan sendiri dengan mendirikan perkumpulan atau koperasi simpan pinjam.

b. Program Hiburan dan Rekreasi, terdiri dari:

1. Kegiatan Olahraga

Penyediaan fasilitas olahraga kepada karyawan, tujuan bisa sekedar untuk memelihara kesehatan atau untuk mengejar prestasi.

2. Kegiatan Sosial

Kegiatan yang diadakan perusahaan untuk karyawan sebagai kegiatan penyegaran, misalnya acara darmawisata untuk saling mengakrabkan anggota organisasi, kegiatan donor darah, kegiatan untuk menyambut hari besar keagamaan.

c. Program tambahan fasilitas, terdiri dari:

1. Kantin atau Kafetaria

Tujuannya untuk membantu karyawan dalam penyediaan makanan bergizi dan higienis. Tidak jarang ada perusahaan yang memberikan fasilitas penyediaan makan satu kali sehari bagi karyawannya.

2. Fasilitas Perumahan

Perusahaan dapat menyediakan perumahan atau tunjangan untuk penyediaan perumahan.

3. Fasilitas Kesehatan

Perusahaan dapat menyediakan ruang kesehatan beserta dokter atau sekedar tunjangan kesehatan dan bekerja sama dengan rumah sakit terdekat.

4. Fasilitas Pendidikan dan Pembinaan Mental

Perusahaan dapat memberikan kesempatan kepada karyawan untuk memperdalam dan mengembangkan pengetahuan dan ketrampilan karyawan, misalnya ruang perpustakaan atau menyekolahkan para karyawannya.

5. Fasilitas Transportasi

Perusahaan dapat menyediakan kendaraan bagi karyawan, terutama bagi yang rumahnya jauh dari perusahaan.

Adapun jenis-jenis program kesejahteraan yang dikemukakan oleh Hasibuan (2018: 188) disajikan pada tabel berikut ini:

Tabel 2. 1 Jenis-jenis Program Kesejahteraan Karyawan

No.	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1.	Uang pensiun	Mushala/masjid	Puskesmas/dokter
2.	Uang makan	Kafetaria	Jemputan karyawan
3.	Uang transportasi	Olahraga	Penitipan bayi
4.	Uang lebaran/natal	Kesenian	Bantuan hukum
5.	Bonus/gratifikasi	Pendidikan/seminar	Penasihat keuangan
6.	Uang suka kematian	Cuti dan cuti hamil	Asuransi/astek
7.	Pakaian dinas	Koperasi dan took	Kredit rumah
8.	Uang pengobatan	Izin	

Sumber: Hasibuan (2018: 188)

2.1.2.4 Indikator Program Kesejahteraan

Menurut Hasibuan (2019: 184) ada beberapa indikator program kesejahteraan, yaitu sebagai berikut:

1. Cakupannya luas
Artinya bahwa program kesejahteraan tersebut dapat dinikmati oleh seluruh karyawan.
2. Dihitung dan dikelola dengan bijak
Biaya program kesejahteraan hendaknya dapat dihitung sesuai kebijakan yang jelas dan realistis.
3. Menarik dan mempertahankan karyawan
Program kesejahteraan haruslah memberi antusiasme atau gairah para karyawannya dan membuat nyaman para karyawan, sehingga dapat menciptakan hubungan yang harmonis antara perusahaan dengan karyawan.
4. Meringankan beban finansial karyawan
Dengan adanya program kesejahteraan berupa pemberian tunjangan diharapkan dapat mengurangi beban kebutuhan karyawan.
5. Memuaskan kebutuhan
Program kesejahteraan yang diberikan haruslah sesuai dengan kebutuhan dan keinginan karyawan.
6. Perasaan nyaman
Perasaan nyaman ini merupakan suatu bentuk bahwa fasilitas atau pelayanan yang diberikan memiliki nilai dan bermanfaat bagi karyawan.
7. Terjamin
Dengan adanya program kesejahteraan, diharapkan dapat memberikan kenikmatan kepada karyawan sehingga menghilangkan perasaan tidak aman.

2.1.3 Kepuasan Kerja

Kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja. Setiap individu pekerja memiliki karakteristik yang berbeda-beda, maka tingkat kepuasan kerjanya pun berbeda-beda. Tinggi rendahnya kepuasan kerja tersebut dapat memberikan dampak yang berbeda. Hal itu sangat tergantung pada sikap mental individu yang bersangkutan.

2.1.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Menurut S. P. Robbins & Judge dalam Fitri Rezeki, dkk. (2020: 102) Kepuasan kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang, yang merupakan hasil dari sebuah evaluasi karakteristiknya.

Menurut Ricki W. Griffin, dalam Fitri Rezeki, dkk. (2020: 104) secara umum, kepuasan kerja adalah kadar kenikmatan yang diterima orang dari melakukan pekerjaan mereka. Apabila orang menikmati pekerjaannya mereka akan puas, namun apabila orang tidak menikmati pekerjaan mereka, mereka merasa kurang puas.

Menurut Kenneth dan Gary dalam Fitri Rezeki, dkk. (2020: 108) mendefinisikan kepuasan kerja sebagai cara seseorang pekerja merasakan pekerjaannya.

Menurut Ansori dalam Fitri Rezeki, dkk. (2020: 110), bahwa kepuasan kerja adalah pencapaian bentuk atau bentuk harapan yang mengarah pada perasaan senang terhadap pekerjaannya. Dengan indikator jenis pekerjaan, pengawasan/pembinaan, kesempatan untuk bergerak maju, bekerja kondisi, mendukung pekerjaan, dan gaji yang diterima.

Berdasarkan berbagai pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sekumpulan perasaan pegawai terhadap pekerjaannya, positif atau negatif, senang atau tidak senang, dengan berbagai indikator dan hasil evaluasi seorang karyawan terhadap pekerjaannya.

2.1.3.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Secara teoritis faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja menurut Rivai dan Sagala dalam Kawiana (2020: 262) adalah:

1. Gaya kepemimpinan,
2. Produktivitas kerja,
3. Perilaku,
4. *Locus of control*,
5. Pemenuhan harapan penggajian dan efektivitas kerja.

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan adalah: (a) isi pekerjaan, penampilan tugas pekerjaan yang aktual dan sebagai control terhadap pekerjaan, (b) supervise, (c) organisasi dan manajemen, (d) kesempatan untuk maju, (e) gaji dan keuntungan dalam bidang finansial lainnya seperti adanya insentif, (f) rekan kerja, dan (g) kondisi pekerjaan.

Selain itu menurut *Job Descriptive Index (JDI)*, faktor-faktor penyebab kepuasan kerja adalah:

1. Bekerja pada tempat yang tepat;
2. Pembayaran yang sesuai;
3. Organisasi dan manajemen;
4. Supervisi pada pekerjaan yang tepat;
5. Orang yang berada dalam pekerjaan yang tepat.

2.1.3.3 Teori-Teori tentang Kepuasan Kerja

Menurut Kawiana (2020: 260) terdapat beberapa teori tentang kepuasan kerja karyawan, antara lain sebagai berikut:

1. Teori Ketidaksesuaian/Perbedaan Kebutuhan (*Discrepancy theory*).

Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan/Keseimbangan (*Equity Theory*).

Teori ini, mengemukakan bahwa orang akan puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan. Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasilnya adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya seperti upah, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan dan kesempatan untuk berhasil atau aktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dengan seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bias pula dengan dirinya di masa lalu. Menurut teori ini setiap karyawan akan membandingkan

rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan tersebut akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan, bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bias pula tidak. Tetapi bila perbandingan itu tidak seimbang akan timbul ketidakpuasan.

3. Teori Dua Faktor (*Two factor theory*).

Menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel kontinyu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*. *Satisfies* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibutuhkan sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri atas: pekerjaan yang menarik, penuh tantangan, ada kesempatan untuk berprestasi, kesempatan memperoleh penghargaan dan promosi. Terpenuhinya faktor tersebut akan menimbulkan kepuasan, namun tidak terpenuhinya faktor ini tidak selalu mengakibatkan ketidakpuasan. *Dissatisfies* (*hygiene factor*) adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan, yang terdiri dari: gaji/upah, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja dan status. Faktor ini diperlukan untuk memenuhi dorongan biologis serta kebutuhan dasar karyawan. Jika tidak terpenuhi faktor ini, karyawan tidak akan puas. Namun jika besarnya faktor ini memadai untuk memenuhi kebutuhan tersebut, karyawan tidak akan kecewa meskipun belum terpuaskan.

4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*).

Kepuasan kerja pada terpenuhi atau tidak terpenuhinya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan kepuasan apa yang dibutuhkan. Makin besar kebutuhan karyawan yang terpenuhi, maka semakin puas pula karyawan tersebut, begitu pula sebaliknya.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*).

Kepuasan kerja karyawan tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang dianggap para karyawan sebagai kelompok acuan. Jadi karyawan akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

2.1.3.4 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Spector dalam Kawiana (2020: 262) terdapat beberapa aspek yang dapat digunakan dalam mengukur kepuasan kerja pegawai/karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Gaji

Aspek ini mengukur kepuasan pegawai sehubungan dengan gaji yang diterima dan adanya kenaikan gaji, yaitu besarnya gaji yang diterima sesuai dengan tingkat yang dianggap sepadan. Pegawai memandang gaji sebagai hak yang harus diterimanya atas kewajiban yang sudah dilaksanakannya.

2. Promosi

Aspek ini mengukur sejauh mana kepuasan pegawai sehubungan dengan kebijaksanaan promosi dan kesempatan untuk mendapatkan promosi. Kebijakan promosi ini harus dilakukan secara adil, yaitu setiap

pegawai yang melakukan pekerjaan dengan baik mempunyai kesempatan yang sama untuk promosi.

3. Supervisi

Aspek ini mengukur kepuasan kerja seseorang terhadap atasannya. Pegawai lebih menyukai bekerja dengan atasan yang bersikap mendukung, penuh perhatian, hangat dan bersahabat, memberi pujian atas kinerja yang baik dari bawahan, mendengar pendapat dari bawahan, dan memusatkan perhatian kepada pegawai (*employee centered*) daripada bekerja dengan pimpinan yang bersifat acuh tak acuh, kasar, dan memusatkan dirinya kepada pekerjaan (*job centered*).

4. Tunjangan Tambahan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap tunjangan-tunjangan tambahan yang diterimanya dari organisasi. Tunjangan tambahan diberikan kepada pegawai secara adil dan sebanding.

5. Penghargaan

Aspek ini mengukur sejauh mana individu merasa puas terhadap penghargaan yang diberikan berdasarkan hasil kerja. Setiap individu ingin usaha, kerja keras, dan pengabdian yang dilakukannya untuk kemajuan organisasi dapat dihargai dengan semestinya.

6. Prosedur dan peraturan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan sehubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja. Hal-hal yang berhubungan dengan prosedur dan peraturan di tempat kerja mempengaruhi kepuasan kerja seorang individu, seperti birokrasi dan beban kerja.

7. Rekan kerja

Aspek ini mengukur kepuasan kerja berkaitan dengan hubungan dengan rekan kerja. Rekan kerja yang memberikan dukungan terhadap rekannya yang lain, serta suasana kerja yang nyaman dapat meningkatkan kepuasan kerja pegawai. Misalnya rekan kerja yang menyenangkan atau hubungan dengan rekan kerja yang rukun.

8. Pekerjaan itu Sendiri

Aspek yang mengukur kepuasan kerja terhadap hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan itu sendiri, seperti kesempatan untuk berekreasi dan variasi tugas, kesempatan untuk menyibukkan diri, peningkatan pengetahuan, tanggung jawab, otonomi, pemerdayaan pekerjaan, dan kompleksitas pekerjaan.

9. Komunikasi

Aspek ini mengukur kepuasan yang berhubungan dengan komunikasi yang berlangsung dalam pekerjaan. Dengan komunikasi yang berlangsung lancar dalam organisasi, pegawai dapat lebih memahami tugas-tugasnya dan segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu acuan untuk melakukan penelitian yang akan memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Dalam penelitian terdahulu tidak terdapat penelitian yang sama persis, tetapi tetap dapat dijadikan sebagai referensi dalam memperkaya bahan untuk penelitian ini. Berikut merupakan penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini sebagai berikut:

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, Tempat Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber Referensi
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1.	Sudibyo Budi Utomo (2022) “Pengaruh Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT BPR Majalengka”	Terdapat variabel insentif (X) dan kepuasan kerja (Y)	Tidak terdapat variabel program kesejahteraan (X)	Syntax Literate: Jurnal Ilmiah Indonesia p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 7, No. 6, Juni 2022	Variabel insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan kerja
2.	Juliana, Jerry Ong, Nathaniel, Aldo Marcolino, Jessalyn Tanubrata (2020) “Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Pekerja Perusahaan”	Terdapat variabel insentif (X) dan kepuasan kerja (Y)	Tidak terdapat variabel program kesejahteraan (X)	Insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja	Jurnal Sosiohumana Kodepena Vol. 01, Issue 01, pp. 1-62, 2020
3	Livilia Marselina Sumasa, Christoffel Kojo, Greis M. Sendow (2021) “Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Non Finansial, dan Job Involvement Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT Pegadaian (Persero) Kanwil V Manado”	Terdapat variabel insentif (X) dan kepuasan kerja (Y)	Tidak terdapat variabel program kesejahteraan (X)	Insentif Finansial dan Non Finansial berpengaruh positif terhadap Kepuasan Kerja	Jurnal EMBA Vol.9 No.1 Januari 2021, Hal. 1058-1066
4.	Ayu Nike Retnowati (2019) “Pengaruh <i>Work Life Balance</i> dan Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan di	Terdapat variabel insentif (X) dan kepuasan kerja (Y)	Tidak terdapat variabel program kesejahteraan (X)	Insentif berpengaruh secara parsial dan signifikan terhadap	Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Kewirausahaan, dan Akuntansi

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Divisi Miral PT Bank Nusantara Parahyangan Tbk Cabang Sudirman”			Kepuasan Kerja Karyawan	Vol. 1, Edisi 1, 2019
5.	Hermanto, Darmanah (2019) “Pengaruh Kesejahteraan terhadap Kepuasan Kerja Pegawai pada Sekretariat Dewan OKU Timur”	Terdapat variabel kepuasan kerja (X) dan program kesejahteraan (Y)	Tidak terdapat variabel insentif (X)	Adanya pengaruh yang sedang antara Kesejahteraan dan Kepuasan Kerja Pegawai	Jurnal Aktual STIE Trisna Negara Volume 17 (2) Desember 2019, Hal. 119-125
6.	Delisius Habri Putra Makutika, Adolfina, dan Yantje Uhing (2018) “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Kesejahteraan dan Komunikasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Bank Sulutgo Cabang Tahuna”	Terdapat variabel program kesejahteraan (X) dan kepuasan kerja (Y)	Tidak terdapat variabel insentif (X)	Kesejahteraan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan	Jurnal EMBA Vol.6 No.4 September 2018, Hal. 3473 – 3482
7.	Sadri Amin, Irdha Yusra (2021). “Pengaruh Pemberian Kesejahteraan Pegawai dan Disiplin Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Di Lingkungan Kantor Pelayanan Perbendaharaan Negara Padang”	Terdapat variabel program kesejahteraan (X) dan kepuasan kerja (Y)	Tidak ada variabel insentif (X)	Variabel kesejahteraan pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan pegawai	JPRO Vol. 2 No. 2 Tahun 2021 E-ISSN: 2775-5967

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
8.	Fahmiah Akilah, Danial Rahman (2020) “Telaah Fungsional Konsepsi Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Pegawai”	Terdapat variabel insentif (X), dan kepuasan kerja (Y)	Tidak terdapat variabel program kesejahteraan (X)	Insentif, memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan	Adaara, Vol. 10, No. 2, Agustus 2020
9.	I Gede Agus Surya Gunawan, AA Sagung Kartika Dewi (2020) “Pengaruh Insentif Finansial, Insentif Nonfinansial, Motivasi Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan”	Terdapat variabel insentif (X), dan kepuasan kerja (Y)	Tidak terdapat variabel program kesejahteraan (X)	Insentif mempunyai pengaruh yang signifikan dalam peningkatan kepuasan kerja karyawan	E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 11, 2020: 3469-3489
10.	Agustin Riyan Pratiwi, Febi Firgiyani, (2021) “Pengaruh Motivasi dan Kesejahteraan Terhadap Semangat Kerja dan Implikasinya Terhadap Kinerja”	Terdapat variabel program kesejahteraan (X ₂)	Tidak terdapat variabel insentif (X ₁) dan kepuasan kerja (Y)	Terdapat pengaruh kesejahteraan terhadap semangat kerja pada Kantor Sekretariat Daerah Kota Purbalingga	Perwira Journal of Economics and Business(PJ EB) E-ISSN : 2775-572X Volume 1 Nomor 1 Februari 2021
11.	Sri Mulyani, (2018) “Pengaruh Kesejahteraan dan Kepemimpinan Terhadap Semangat Kerja Karyawan”	Terdapat variabel program kesejahteraan (X ₂)	Tidak terdapat variabel insentif (X ₁) dan kepuasan kerja (Y)	Kesejahteraan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap semangat kerja karyawan	Jurnal Ilmiah Skylandsea ISSN: 2614-5154 Volume 2 No. 2 Juli 2018
12.	Fitriana Lestari, Siswoyo Haryono, Meika Kurnia Puji RDA (2020) “The	Terdapat variabel kompensasi langsung	Variabel X nya tidak lebih spesifik dan	Kompensasi tidak langsung berpengaruh	International Journal of Business Marketing

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Effect of Direct Compensation and Indirect Compensation on Job Performance with Job Satisfaction as Intervening Variable in Performance of Temporary Staff Umy</i>	dan tidak langsung, serta variable kepuasan kerja (Y)	lebih luas	signifikan terhadap kepuasan kerja	and Management (IJBMM) Volume 5 Issue 3 March 2020, P.P.01-10 ISSN: 2456-4559
13.	Joko Wibowo, (2018) “Pengaruh Insentif Finansial dan Non Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan (Riset Empiris Pada Karyawan BRI Wilayah Kantor Cabang Sleman Yogyakarta)	Terdapat variabel insentif (X_1) dan juga Kepuasan Kerja (Y)	Tidak terdapat Variabel Program Kesejahteraan (X_2)	Insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan.kerja karyawan	Vol. 6, No.2, Oktober 2018 JBTI

2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam setiap perusahaan, pengelolaan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dan perlu terus dilaksanakan agar sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut bisa optimal guna mencapai tujuan perusahaan. Begitu pula dengan perusahaan yang bergerak dalam bidang perbankan dan keuangan seperti PD. BPR Artha Galunggung Kantor Pusat Tasikmalaya. Guna mencapai hasil yang optimal dalam rangka mencapai tujuan organisasi/perusahaan, tentunya perusahaan harus mencari sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas dan memiliki keterampilan yang sesuai, dengan begitu sumber daya manusia yang unggul dapat mencapai tujuan perusahaan secara efektif dan efisien.

Perusahaan menginginkan karyawan memiliki kinerja yang baik dan terus meningkat. Dengan adanya insentif, selain dapat membantu memenuhi kebutuhan ekstra karyawan juga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Insentif yang diberikan akan memacu karyawan untuk bekerja lebih dari biasanya dan mendapatkan hasil yang lebih banyak. Insentif yang diberikan perusahaan membuat karyawan bersemangat dalam bekerja, karyawan juga mendapatkan kepuasan karena kebutuhannya dapat terpenuhi dengan adanya insentif. Menurut Lijan Poltak Sinambela (2018: 240), metode dan sistem insentif dapat berhasil dengan baik jika organisasi memerhatikan hal-hal sebagai berikut: (1) Sederhana; (2) Meningkatkan Kinerja; (3) Cepat Terealisasi; (4) Dapat dicapai.

Balas jasa tidak langsung yang dilaksanakan dalam bentuk program kesejahteraan merupakan suatu strategi yang dirancang perusahaan guna menutupi atau memenuhi kebutuhan ekstra karyawan, memberikan kepastian masa depan kepada karyawan dengan maksud menumbuhkan ketenangan dan kepuasan kerja dari setiap tenaga kerja yang ada dalam suatu organisasi. Selain itu dengan adanya program kesejahteraan karyawan di dalam suatu perusahaan akan membuat karyawan tertarik untuk tetap bekerja bagi perusahaan tersebut. Menurut Sikula yang dikutip dari Hasibuan (2018: 185) “kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung”. Menurut Hasibuan (2019: 184) ada beberapa indikator program kesejahteraan, yaitu (1) Cakupannya luas, (2) Dihitung dan dikelola dengan bijak, (3) Menarik dan mempertahankan karyawan, (4) Meringankan beban finansial karyawan, (5) Memuaskan kebutuhan, (6) Perasaan nyaman, (7) Terjamin.

Pada prinsipnya pemberian insentif dan program kesejahteraan adalah untuk memenuhi kebutuhan ekstra karyawan agar karyawan merasa tenang, nyaman dan puas dalam bekerja sehingga dapat memberikan hasil yang baik bagi perusahaan. Menurut Ricki W. Griffin, dalam Fitri Rezeki, dkk. (2020: 104) secara umum, kepuasan kerja adalah kadar kenikmatan yang diterima orang dari melakukan pekerjaan mereka. Apabila orang menikmati pekerjaannya mereka akan puas, namun apabila orang tidak menikmati pekerjaan mereka, mereka merasa kurang puas”. Menurut Spector dalam Kawiana (2020: 262) terdapat beberapa aspek yang dapat digunakan dalam mengukur kepuasan kerja pegawai/karyawan, yaitu (1) Gaji, (2) Promosi, (3) Supervisi, (4) Tunjangan Tambahan, (5) Penghargaan, (6) Prosedur dan peraturan kerja, (7) Rekan kerja, (8) Pekerjaan itu Sendiri, (9) Komunikasi.

Apabila kepuasan kerja karyawan meningkat, maka hasil yang akan dicapai oleh karyawan juga akan meningkat, dan hal tersebut akan mempermudah perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya insentif di dalam perusahaan, karyawan akan merasa puas dengan hasil dari pekerjaannya karena terbayarkan dengan adanya insentif yang mereka peroleh. Kemudian dengan semakin baiknya program kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan baik itu berupa tunjangan-tunjangan ataupun dalam bentuk penyediaan fasilitas kerja maka karyawan akan semakin tenang dan merasa puas dalam bekerja. Berdasarkan hal tersebut, dapat dijelaskan bahwa insentif dan program kesejahteraan merupakan sesuatu yang dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian terdahulu menurut Sudibyo Budi Utomo (2022) menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja. Kemudian diperkuat oleh penelitian dari Juliana, dkk. (2020) yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Kemudian Sadri Amin dan Irdha Yusra (2021) menyatakan bahwa kesejahteraan pegawai berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Maka dari itu, dalam sebuah perusahaan dapat dilakukan pemberian insentif dan pengoptimalan program kesejahteraan bagi karyawan guna memberikan dan meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian yaitu: **Terdapat pengaruh Insentif dan Program Kesejahteraan terhadap Kepuasan Kerja Staff Unit Kerja PD. BPR Artha Galunggung Kantor Pusat Kota Tasikmalaya.**