

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum manajemen sumber daya manusia merupakan praktik untuk merekrut, mempekerjakan, memutasi, mengembangkan dan mengelola tenaga kerja di sebuah organisasi atau perusahaan sebagai aset dalam mencapai tujuan. Departemen ini biasanya bertanggung jawab untuk membuat, menerapkan, dan mengawasi kebijakan yang mengatur karyawan dan mengelola hubungan perusahaan dengan karyawannya. Manajemen sumber daya manusia menjadi salah satu faktor utama penentu kesuksesan sebuah perusahaan atau organisasi dikarenakan manajemen sumber daya manusia memiliki peran untuk menentukan kualitas sumber daya manusia yang ada, dimana sumber daya manusia merupakan tenaga yang bergerak secara langsung dalam menjalankan fungsi-fungsi yang ada di dalam perusahaan.

Menurut Kasmir (2016:25) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*”.

Pendapat lain diungkapkan oleh Sutrisno (2009:5) tentang sumber daya manusia yaitu:

“Sumber daya manusia adalah bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya”.

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang mengelola tenaga kerja dari mulai perencanaan sampai pemutusan hubungan kerja yang membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan mempunyai kemampuan dalam mengelolanya sehingga dapat dicapainya tujuan sebuah perusahaan ataupun organisasi.

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, mempunyai tujuannya masing-masing yang ingin mereka capai dalam memanejemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Dalam perumusan sebuah tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat, terdapat proses sulit didalamnya dikarenakan sifatnya yang bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif (Hamriani, 2014:14).

Menurut Cushway dalam Sutrisno (2009:7) tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Memberikan pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi sumber daya manusia.
3. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
4. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
5. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen sumber daya manusia.

Sedangkan menurut Yusuf (2015:29) “tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif individu yang terdapat di dalam suatu organisasi melalui sejumlah cara yang dapat dipertanggungjawabkan secara strategis, etis, dan sosial”.

Setiap manajer pada perusahaan bekerja melalui upaya orang lain atau bawahan sehingga ia membutuhkan pemahaman tentang konsep manajemen sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia yang efektif mengharuskan manajer menemukan cara terbaik dalam mempekerjakan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Pendayagunaan yang tepat dalam sumber daya manusia menyangkut tentang pemahaman terhadap

kebutuhan individual agar potensi sumber daya manusia dapat digali dan dimanfaatkan secara maksimal. Hal yang esensial dari manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan dan pendayagunaan secara penuh dan berkesinambungan terhadap sumber daya manusia yang ada sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, efektif, dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Sehingga tujuan akhir yang ingin dicapai oleh manajemen sumber daya manusia pada dasarnya seperti yang diungkapkan oleh Maziah (2020:16), ialah:

1. Peningkatan efisiensi
2. Peningkatan efektivitas
3. Peningkatan produktivitas
4. Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
5. Rendahnya tingkat absensi
6. Tingginya kepuasan kerja karyawan

2.2 Kompensasi

1.2.1 Pengertian Kompensasi

Dikutip dari Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kompensasi adalah imbalan berupa uang atau bukan uang (*natura*), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi. Pada dunia kerja istilah kompensasi sering bergandengan dengan istilah upah atau gaji, namun pada dasarnya kompensasi memiliki makna yang lebih luas dari itu. Upah dan gaji hanya menekankan balas jasa dalam bentuk finansial saja, sedangkan kompensasi meliputi balas jasa dalam bentuk finansial maupun non finansial. Jadi, kompensasi adalah segala bentuk sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Umar (2008:16) “kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayar langsung oleh perusahaan”. Sedangkan, menurut Sunyoto (2008:60) kompensasi merupakan konsep yang lebih luas. “Kompensasi adalah semua bentuk kembalian atau imbalan (*return*) finansial, jasa-jasa berwujud, dan tujuan-tujuan yang diperoleh karyawan sebagai dari sebuah hubungan kepegawaian.”

Kompensasi dapat berbentuk finansial (gaji, upah, komisi, bonus, uang asuransi, uang pensiun dan lain-lain) dan dapat juga berbentuk non finansial (seperti; kenyamanan lingkungan kerja dan tantangan kerja). Menurut Mangkuprawira dalam Sunyoto (2015:155), “kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar kontribusi jasa mereka pada perusahaan”. Begitu pula seperti pendapat Handoko (2010:155) bahwa yang dimaksud kompensasi adalah “segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka”.

1.2.2 Tujuan Kompensasi

Pada dasarnya program kompensasi (balas jasa) dilaksanakan dengan tujuan untuk menyelaraskan berbagai kepentingan yaitu kepentingan organisasi/perusahaan, pekerja, pemerintah dan masyarakat. Dengan demikian masalah kompensasi menjadi kegiatan penting dalam manajemen sumber daya manusia karena menyangkut untuk memberikan kepuasan bagi semua pihak. Oleh sebab itu program kompensasi dalam suatu perusahaan/organisasi harus berkeadilan dan wajar.

Pemberian kompensasi kepada para pekerja tentu saja berbeda-beda, hal ini dikarenakan prestasi kerja yang berbeda, tanggung jawab kerja yang berbeda, masa kerja berbeda atau adanya tuntutan dalam keahlian bidang tertentu.

Adapun tujuan pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan/organisasi menurut Notoadmojo dalam Sutrisno (2015:188) adalah:

1. Menghargai prestasi kerja
Kompensasi adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja karyawannya.
2. Menjamin keadilan
Sistem kompensasi yang baik akan menjamin keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Artinya, karyawan akan menerima kompensasi sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan dan prestasinya.
3. Mempertahankan karyawan
Dengan sistem kompensasi yang baik maka suatu organisasi akan mendapatkan pekerja yang *survival*. Hal ini dapat mencegah

keluarnya pekerja dari organisasi untuk mencari pekerjaan di organisasi lain.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu
Dengan sistem kompensasi yang baik, maka akan menarik banyak calon karyawan sehingga pihak manajemen berpeluang memilih dan mendapatkan karyawan terbaik bagi organisasinya.
5. Pengendalian biaya
Pemberian kompensasi yang baik dapat mengurangi seringnya melakukan rekrutmen akibat semakin seringnya karyawan yang keluar. Dengan demikian akan menghemat biaya rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.
6. Memenuhi peraturan-peraturan
Memenuhi tuntutan pemerintah agar sistem kompensasi sesuai aturan atau undang-undang perburuhan yang berlaku. Misalnya, memenuhi aturan upah minimum regional (UMR) berupa upah minimum kabupaten/kota (UMK) atau upah minimum provinsi (UMP).

Sedangkan menurut Hasibuan (2010:121) tujuan pemberian kompensasi adalah sebagai berikut:

1. Ikatan kerja sama
2. Kepuasan kerja
3. Motivasi
4. Disiplin
5. Pengaruh serikat buruh.

Dari beberapa tujuan yang disampaikan 2 (dua) ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi dimaksudkan agar kebutuhan karyawann dapat terpenuhi. Dengan terpenuhi kebutuhan tersebut maka karyawan diharapkan dapat bekerja dengan lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan. Jadi, pemberian kompensasi merupakan sarana motivasi yang dapat merangsang ataupun mendorong karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat dan motivasi yang lebih besar untuk berprestasi bagi peningkatan kinerja.

1.2.3 Bentuk-Bentuk Kompensasi

Kompensasi adalah hak-hak yang harus diterima oleh karyawan sebagai imbalan atau bentuk balas jasa setelah mereka menjalankan kewajibannya. Dalam suatu perusahaan atau organisasi masalah kompensasi merupakan hal yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan

dan perusahaan itu sendiri. Pemberian kompensasi pada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional.

Menurut Nawawi (2011:316) kompensasi dikelompokkan dalam 2 (dua) bentuk umum yaitu:

1. Kompensasi langsung, artinya suatu balas jasa yang diberikan kepada karyawan karena telah memberikan prestasinya demi kepentingan perusahaan. Kompensasi ini diberikan karena berkaitan secara langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya: upah/gaji, insentif/bonus, tunjangan jabatan, dll.
2. Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai tambahan yang didasarkan kepada kebijakan pimpinan dalam rangka upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentu kompensasi ini tidak secara langsung berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contoh: tunjangan hari raya, tunjangan pensiun, tunjangan kesehatan, dan lainnya.

2.3 Insentif

2.3.1 Pengertian Insentif

Insentif merupakan salah satu bentuk kompensasi langsung yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya sebagai balas jasa atas kinerja yang sudah melebihi standar perusahaan. Pemberian insentif yang adil dan layak kepada karyawan merupakan daya penggerak yang dapat merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan, karena dengan pemberian insentif, karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan tumbuh semakin tinggi. Pelaksanaan pemberian insentif dimaksudkan organisasi/perusahaan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang mempunyai produktivitas tinggi untuk tetap berada di dalam perusahaan tersebut. Insentif sendiri merupakan rangsangan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk mendorong karyawan dalam bertindak atau berbuat sesuatu untuk tujuan perusahaan. Hal ini berarti insentif merupakan suatu bentuk motivasi bagi karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih tinggi untuk berprestasi bagi perusahaan.

Ada beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai insentif, seperti:

1. Panggabean (2002:93) menyatakan bahwa insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas.
2. Hasibuan (2010:183-184) berpendapat bahwa insentif adalah “daya perangsang yang diberikan karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya”.
3. Menurut Handoko (2010:176) mendefinisikan bahwa insentif adalah “perangsang yang ditawarkan kepada karyawan agar pekerjaan yang dilaksanakan karyawan dapat sesuai standar atau melebihi standar yang telah ditentukan”.
4. Pendapat lain diungkapkan oleh Sarwoto (1996:155) yang mendefinisikan insentif sebagai “sarana motivasi yang berupa perangsang atau dorongan yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi/perusahaan”.
5. Selanjutnya Nawawi (2011:317) berpendapat jika insentif adalah “penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tepat atau sewaktu-waktu”.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas, insentif adalah suatu penghargaan yang diberikan oleh pihak pimpinan perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan perusahaan atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan tambahan penghasilan di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin perusahaan sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

Pemberian insentif dapat berupa pemberian secara positif dan negatif. Pemberian insentif positif adalah pemberian perusahaan yang dapat merangsang karyawan dengan cara pemberian hadiah, bonus, pujian,

pemberian secara positif juga berupa non material. Sedangkan pemberian insentif secara negatif diberikan apabila karyawan kurang berprestasi atau bekerja tidak sesuai dengan harapan perusahaan sehingga nantinya akan diberikan sanksi, peringatan, hukuman, training dan sebagainya kepada karyawan yang kinerjanya dibawah standar yang telah ditentukan.

2.3.2 Tujuan Pemberian Insentif

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi, sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok (Panggabean, 2002:93).

Secara umum pemberian insentif memiliki tujuan-tujuan tertentu seperti diungkapkan oleh Yani (2012:146), yaitu:

1. Untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berprestasi.
2. Untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan.
3. Untuk menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan
4. Untuk mengukur usaha karyawan melalui kinerjanya
5. Untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.

Secara lebih spesifik tujuan pemberian insentif menurut Riyadi (2017:118) terbagi menjadi 2 (dua) golongan yaitu:

- a. Bagi perusahaan
Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/merangsang agar karyawan:
 - 1) Bekerja lebih bersemangat dan cepat.
 - 2) Bekerja lebih disiplin.
 - 3) Bekerja lebih kreatif.
- b. Bagi Karyawan
Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan, seperti:
 - 1) Standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif.

2) Standar prestasi diatas dapat digunakan sebagai pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang.

3) Meningkatkan standar kehidupan dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:39) mengemukakan bahwa “salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif adalah karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain”. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan produktivitas kerja. Jika perusahaan ingin mencapai insentif yang strategis, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan perusahaan.

2.3.3 Jenis-Jenis Insentif

Insentif seperti yang sudah dijelaskan diatas tidak hanya sekedar berbentuk upah atau gaji atas pengangkatannya sebagai tenaga kerja sebuah perusahaan. Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan/organisasi harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan itu sendiri sehingga dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Menurut para ahli ada beberapa jenis insentif, diantaranya dikemukakan oleh Sarwoto (2010:156), yaitu:

1. Insentif Material

Sarwoto (2010:156) mengemukakan bahwa insentif material adalah “daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarga”. Insentif material diberikan kepada pegawai agar dapat bekerja lebih giat sehingga menghasilkan produktivitas kerja yang baik dan dapat pula diberikan berdasarkan prestasi kerja pegawai.

2. Insentif Non Material

Sarwoto (2010:156) mengungkapkan bahwa insentif non material adalah “daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Insentif non material dapat berupa pemberian gelar secara resmi, pemberian secara lisan atau tulisan, pemberian perlengkapan secara khusus pada ruang kerja, pemberian piagam penghargaan, dan lain-lain.

2.3.4 Indikator Insentif

1. Indikator Insentif Material

Adapun indikator dari insentif material yang diungkapkan oleh Sarwoto (2010:156) yaitu sebagai berikut:

- 1) Bonus uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan kedalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagian para pihak yang menerima bonus.
- 2) Komisi yang merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.
- 3) *Profit share*. Merupakan salah satu jenis insentif tertua, dimana pembayarannya berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setia peserta.
- 4) Kompensasi yang ditanggungkan, seperti pensiun dan pembayaran kontraktual.
- 5) Jaminan sosial, yang diberikan secara kolektif, tanpa unsur kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis. Bentuk dari jaminan sosial ini antara lain:
 - a. Pembuatan rumah dinas
 - b. Pengobatan secara cuma-cuma
 - c. Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis
 - d. Cuti sakit yang tetap mendapat pembayaran gaji
 - e. Biaya pindah
 - f. Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan.

Dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan beberapa indikator dari insentif material diatas untuk menyesuaikan dengan keadaan lapangan, yaitu:

1. Bonus
2. Komisi
3. Kompensasi yang ditangguhkan (Pembayaran Kontraktual)
4. Cuti sakit yang tetap mendapat pembayaran gaji.

2. Indikator Insentif Non Material

Indikator dari insentif non material yang diungkapkan oleh Sarwoto (2010:156) adalah sebagai berikut:

- a. Pemberian gelar (*title*) secara resmi
- b. Pemberian tanda jasa atau medali
- c. Pemberian piagam penghargaan
- d. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi atau secara pribadi
- e. Ucapan terima kasih secara formal atau informal
- f. Pemberian hukum untuk menggunakan suatu atribut jabatan
- g. Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan)
- h. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja

Dalam penelitian ini penulis hanya menggunakan beberapa indikator dari insentif non material diatas untuk menyesuaikan dengan keadaan lapangan, yaitu:

- 1) Pemberian piagam penghargaan
- 2) Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi atau secara pribadi
- 3) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja
- 4) Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan)

2.3.5 Program Insentif

Menurut Rivai (2013:767-769) menjelaskan bahwa terdapat beberapa program insentif, yaitu:

1. *Piecework*
Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah *output* atau barang yang dihasilkan pekerja. Sistem ini bersifat individual, standarnya *output* per unit, program ini cocok digunakan untuk pekerjaan yang *output*-nya sangat jelas dan dapat dengan mudah diukur dan

umumnya terdapat pada level yang sangat operasional dalam organisasi.

2. *Production Bonus*

Tambahan upah yang diterima karena hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana karyawan juga mendapatkan upah pokok. Bonus juga dapat dikarenakan pekerja menghemat waktu penyelesaian pekerjaan. Pada umumnya bonus dihitung berdasarkan tingkat tarif tertentu untuk masing-masing unit produksi.

3. *Commision*

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Sistem ini digunakan untuk tenaga penjual atau wiraniaga. Sistem ini bersifat individual, standarnya adalah hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.

4. *Maturity Curve*

Gaji dapat dikelompokkan dalam suatu kisaran yang minimal sampai maksimal. Ketika seseorang (biasanya karyawan ahli atau profesional) sudah mencapai tingkat gaji maksimal, untuk mendorong karyawan terus berprestasi, organisasi mengembangkan apa yang disebut *maturity curve* atau kurva kematangan, yang merupakan kurva yang menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja sehingga mereka diharapkan terus meningkatkan prestasi.

5. *Merit Pay*

Penerimaan kenaikan upah terjadi setelah suatu penilaian prestasi. Kenaikan ini diputuskan oleh penyelia karyawan, sering juga bersama atasan. Tetapi nilai kenaikan jarang ditentukan secara baku, karena kenaikan tersebut terjadi berdasarkan sasaran manajemen.

6. *Pay-of-Knowledge/Pay-for-Skill Compensation*

Pemberian insentif yang didasarkan bukan pada apa yang dikerjakan oleh karyawan akan menghasilkan produk nyata, tetapi pada apa yang dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh, yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi. Dasar pemikirannya adalah seseorang yang mempunyai tambahan pengetahuan mempunyai tambahan tugas yang dapat dilakukan untuk organisasi. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan atau kompetensi organisasi melalui ketersediaan (*supply*) karyawan internal, dan meningkatkan fleksibilitas karyawan untuk mengisi beberapa jabatan yang berbeda, dimana ini menjadi suatu keuntungan bagi perusahaan.

7. *Nonmonetary Incentives*

Insentif umumnya berupa uang, namun dapat pula dalam bentuk lain. Sebagai contoh meter baru (seperti gantungan kunci hingga topi), sertifikat, liburan dan lain-lain. Hal ini dapat berarti sebagai pendorong untuk meningkatkan pencapaian usaha seseorang.

Adapula insentif diberikan dalam bentuk usaha perusahaan seperti rotasi kerja, perluasan jabatan dan perubahan gaya.

8. Insentif Eksekutif

Bonus yang diberikan kepada para manajer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi. Insentif ini bisa dalam bentuk bonus tahunan yang biasanya disebut bonus jangka pendek, atau kesempatan pemilikan perusahaan melalui pembelian saham dengan harga tertentu yang biasanya disebut bonus jangka panjang.

2.3.6 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Insentif

Pemberian insentif pada karyawan oleh pemimpin merupakan suatu proses kegiatan pemberian motivasi kerja, sehingga karyawan tersebut berkemampuan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan penuh tanggung jawab. Tanggung jawab merupakan kewajiban yang harus dipenuhi oleh karyawan untuk melakukan tugas dengan sebaik mungkin.

Yani (2012:148) mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian insentif adalah sebagai berikut:

- a. Kondisi dan kemampuan dari perusahaan
- b. Kemampuan, kreativitas, serta prestasi dari karyawan
- c. Keadaan ekonomi suatu negara
- d. Tingkat produktivitas perusahaan
- e. Sasaran yang ditetapkan dengan jelas dan dikomunikasikan dengan baik
- f. Komunikasi realistik untuk berhasil
- g. Pengetahuan mengenai nilai yang diciptakan jika mencapai sasaran tersebut
- h. Suatu gagasan mengenai prestasi nilai yang perusahaan inginkan untuk dibagi dengan karyawan
- i. Sistem umpan balik yang mencegah kejutan yang tidak menyenangkan
- j. Persetujuan mengenai cara menghitung insentif dan menentukan kapan insentif tersebut akan dibayarkan.

2.3.7 Perhitungan/Pemberian dalam Pemberian Insentif

Raka (2008) mengungkapkan beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif antara lain sebagai berikut:

1. Kinerja, sistem insentif dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung

pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam kerjanya. Disamping itu juga sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak *favourable* bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.

2. Lama kerja, besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu, ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja.
3. Senioritas, sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali pegawai muda (junior) yang menonjol kemampuannya kan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pemimpinnya bukan karena kemampuannya namun karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul dimana para pegawai yang enerjik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan.
4. Kebutuhan, cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. Hal ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan pegawai untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi.
5. Keadilan dan Kelayakan
 - a. Keadilan, dalam sistem insentif keadilan bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan (output), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi

oleh orang yang memegang jabatan tersebut, oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, dimana didalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.

b. Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.

6. Evaluasi jabatan, adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun ranking dalam penentuan insentif.

2.4 Motivasi

2.4.1 Pengertian Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerjasama secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Yuniar, dkk, (2016) motivasi adalah “hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja dengan giat dan antusias mencapai hasil yang optimal”. Sedangkan, Rivai dalam Aditya (2010) berpendapat bahwa motivasi adalah “serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu”. Pendapat lainnya diungkapkan oleh Efendi (2002:321) bahwa motivasi adalah “faktor-faktor yang mengarahkan

dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras dan lemah”.

Berdasarkan dari beberapa definisi yang diungkapkan para ahli diatas tentang motivasi, penulis dapat menyimpulkan bahwa motivasi adalah dorongan dalam mengarahkan individu yang merangsang tingkah laku individu serta organisasi untuk melakukan tindakan atau kegiatan dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

2.4.2 Jenis-Jenis Motivasi

Menurut Hasibuan (2003:150) ada 2 (dua) jenis motivasi, yaitu motivasi positif dan motivasi negatif.

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi atau merangsang bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat kerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka panjang dapat berakibat kurang baik.

2.4.3 Tujuan Motivasi

Menurut Hasibuan (2003:146) tujuan motivasi adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.4.4 Teori Motivasi

Teori motivasi yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mc.Clelland's *Achievement Motivation Theory*

Hasibuan (2005:153) mengemukakan bahwa teori ini berpendapat karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Energi yang dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena didorong oleh:

- 1) Kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat.
- 2) Harapan dan keberhasilannya, dan
- 3) Nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

2. Teori Motivasi Dua Faktor-Frederich Herzberg

Teori motivasi higiene atau sering disebut dua faktor dan dipusatkan pada sumber-sumber motivasi yang berkaitan dengan penyelesaian kerja. Herzberg menyimpulkan bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan hasil dari dua faktor yang berbeda (Andjarwati, 48:2015). Faktor yang memotivasi (pemuas) dan faktor higiene (faktor ketidakpuasan) masing-masing adalah sebagai berikut:

- 1) Pemuas:
 - a. Prestasi
 - b. Penghargaan
 - c. Pekerjaan itu sendiri
 - d. Tanggung Jawab
 - e. Kenaikan pangkat
 - f. Perkembangan
- 2) Ketidakpuasan:
 - a. Kebijakan perusahaan
 - b. Pengawasan
 - c. Kondisi kerja
 - d. Hubungan dengan yang lain
 - e. Gaji
 - f. Status
 - g. Keamanan kerja
 - h. Kehidupan pribadi

2.4.5 Indikator Motivasi

Menurut Afandi (2018:29) menyebutkan beberapa indikator dari motivasi yaitu sebagai berikut :

1. Balas jasa

Segala sesuatu yang berbentuk barang, jasa, dan uang yang merupakan kompensasi yang diterima pegawai karena jasanya yang dilibatkan pada organisasi.

2. Kondisi kerja

Kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para pegawai yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik.

3. Fasilitas kerja

Segala sesuatu yang terdapat dalam organisasi yang ditempati dan dinikmati oleh pegawai, baik dalam hubungan langsung dengan pekerjaan maupun untuk kelancaran pekerjaan.

4. Prestasi kerja

Hasil yang dicapai atau yang diinginkan oleh semua orang dalam bekerja. Untuk tiap-tiap orang tidaklah sama ukurannya karena manusia itu satu sama lain berbeda.

5. Pengakuan dari atasan

Pernyataan yang diberikan dari atasan apakah pegawainya sudah menerapkan akan motivasi yang telah diberikan atau tidak.

6. Pekerjaan itu sendiri

Pegawai yang mengerjakan pekerjaan dengan sendiri apakah pekerjaannya bisa menjadi motivasi buat pegawai lainnya.