

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Insentif

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat. Terdapat beberapa pengertian mengenai insentif, diantaranya adalah:

Menurut Panggabean (2013:118) menyatakan pengertian insentif adalah sebagai berikut: “Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi”

Menurut Yani (2012:146) insentif adalah pemberian dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Hanggraeni (2012:153) insentif merupakan penghargaan yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya atas dasar prestasi kerja yang tinggi atau kepada karyawan yang melampaui standar yang telah ditentukan.

Menurut Mangkunegara (2011:89) menyatakan pengertian insentif adalah sebagai berikut: “Insentif adalah suatu bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan

berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi sebagai pengakuan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi”.

Menurut Husnan, (2002:112) insentif adalah “untuk memberikan upah dan gaji yang berbeda karena prestasi mereka berbeda. Sedangkan pelaksanaan sistem insentif ini dimaksudkan perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Menurut Moekijat, (1999:117) insentif adalah mereka memandang suatu semangat sebagai satu ukuran dari pada aktivitas mereka dalam memberikan insentif (perangsang). Mereka juga mempunyai anggapan bahwa semangat mereka merupakan suatu unsur dalam memberikan insentif, sehingga pengaruh upah yang tinggi atau jaminan sosial yang mewah.

Menurut Harsono, (1998:121) mengatakan insentif adalah setiap sistem kompensasi, dimana jumlah yang berkaitan tergantung dengan hasil yang dicapai, yang berarti menawarkan suatu insentif kepada karyawan untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Sedangkan menurut Dessler (2010) dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia jilid I bahwa insentif dibagi menjadi beberapa bagian yaitu meliputi :

1. Pemberian bonus adalah insentif spontan yang dihadiahkan kepada karyawan karena prestasi kerja/pekerjaan yang dikerjakan bagus dan memuaskan.
2. Jaminan kesehatan adalah imbalan atau balas jasa yang diberikan pada karyawan/pengawas yang telah memberikan prestasi maksimal terhadap perusahaan tersebut sehingga karyawan/pengawas mendapatkan jaminan kesehatan dari perusahaan.
3. Jaminan hari tua adalah bentuk tabungan wajib yang mempunyai tujuan untuk memberikan bekal uang pada hari tua dan yang pembayaran kembaliannya hanya dilakukan apabila tenaga kerja berhenti bekerja.
4. Promosi jabatan adalah kenaikan suatu jabatan dalam suatu organisasi karena bentuk prestasi karyawan tersebut dinilai baik.
5. Tunjangan hari raya adalah pembayaran yang diberikan secara tidak langsung karena prestasinya, diantaranya adalah tunjangan, masa kerja, jabatan, transportasi diukur dalam satuan rupiah dan juga bisa dalam bentuk barang.

Jadi menurut pendapat-pendapat para ahli di atas dapat penulis simpulkan bahwa insentif adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat

membangkitkan gairah kerja dan motivasi seseorang pegawai, jadi seseorang mau bekerja dengan baik apabila dalam dirinya terdapat motivasi, yang menjadi masalah adalah bagaimana menciptakan gairah kerja dan motivasinya, sebab walaupun motivasi sudah terbentuk apabila tidak disertai dengan gairah kerjanya maka tetap saja karyawan tersebut tidak akan bisa bekerja sesuai yang diharapkan. Dimana pada prinsipnya pemberian insentif menguntungkan kedua belah pihak. Perusahaan mengharapkan adanya kekuatan atau semangat yang timbul dalam diri penerima insentif yang mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dalam arti lebih produktif agar tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan/instansi dapat terpenuhi sedangkan bagi karyawan sebagai salah satu alat pemuas kebutuhan.

Penggunaan insentif yang dibayarkan kepada karyawan atas dasar produksinya melebihi standar yang ditetapkan, bukanlah hal baru. Apakah ada alasan yang cukup memberikan kompensasi berdasarkan kinerja? Untuk satu hal, dewasa ini adanya pemotongan, penstrukturan kembali, dan pendorongan kinerja mengarahkan seseorang untuk secara logis mengaitkan antara kompensasi dan kinerja. Namun tekanan yang berkembang pada kompensasi untuk kinerja juga berakar dengan kecendrungan tim perbaikan mutu dan program komitmen pekerja. Arah keseluruhan dari program-program tersebut adalah memperlakukan karyawan sebagai mitra dan membuat mereka berpikir tentang bisnis seperti milik mereka sendiri. Dengan demikian, cukup logis untuk membayarkan mereka sebagai mitra juga, dengan mengkaitkan kompensasi mereka secara lebih langsung dengan kinerja.

Pengukuran merupakan isu penting dalam merancang sistem insentif dan pengawasan. Sistem insentif yang efektif mengukur usaha karyawan. Usaha-usaha dapat dinilai dengan dua cara. Pertama, perilaku karyawan dapat dimonitor dengan penghargaan berkaitan dengan perilaku tersebut. Kedua, hasil kerja (*outputs*) dapat diukur dan tingkatan *outputs* itu menentukan penghargaan. Keunggulan biaya relatif dari monitoring dan pengukuran mendorong pemilihan di antara dua bentuk penilaian.

2.2 Tujuan Insentif

Menurut Panggabean, (2004:89) Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Misalnya sebagai pendorong bagi para wiraniaga (*sales people*) untuk mencapai tingkat penjualan yang lebih tinggi. Kebutuhan menimbulkan tensi yang dimodifikasi oleh lingkungan seseorang dan menimbulkan keinginan tertentu. Para karyawan kemudian mengkaji insentif positif dan negatif yang tersedia bagi mereka dan menantikan insentif yang paling dapat memenuhi kebutuhan mereka tentang situasinya secara menyeluruh, mereka termotivasi untuk melakukan tindakan yang memenuhi kebutuhan mereka. Untuk menggambarannya, kebutuhan makanan menimbulkan rasa lapar. Karena lingkungan mempengaruhi selera seseorang untuk jenis makanan tertentu, seseorang yang berasal dari Medan mungkin menginginkan makanan yang pedas sedangkan seseorang dari Solo boleh jadi menginginkan makanan yang tidak begitu pedas. Kedua orang itu akan termotivasi untuk mengambil tindakan, tetapi mereka akan mencari jenis makanan yang berbeda dengan cara yang tidak serupa.

Jika ada pandangan yang menyatakan bahwa aktivitas kerja tidak dipengaruhi oleh faktor seperti gaji atau upah, ketentraman kerja, jaminan hari tua, dan rekreasi boleh dikatakan pandangan tersebut keliru, karena sekalipun dari pengalaman menunjukkan bahwa beberapa perusahaan atau organisasi yang memiliki syarat-syarat kerja yang baik sekali akan pemberian upah insentif.

Banyak perusahaan menggunakan sistem insentif, untuk mengejar tingkat produksi yang lebih baik, disebabkan karena :

1. Pembayaran upah yang baik dan efisien merupakan faktor yang dapat menunjang kesuksesan suatu perusahaan.
2. Disamping keuntungan tersebut, masih terdapat keuntungan lain yaitu dalam rangka ingin mencapai upah yang maksimum, maka para karyawan akan menggunakan waktu serta ketrampilan yang dimiliki sebaik-baiknya sehingga tingkat absensi akan menurun.

Tujuan pemberian insentif menurut Veithzal Zainal (2014:560) untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.

Sementara itu tujuan pemberian insentif menurut Mulyadi (2016:82) Sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan
2. Untuk memberikan apresiasi dan memberikan penghargaan bagi karyawan yang mempunyai prestasi kerja dan memberikan kontribusi kepada perusahaan
3. Untuk memberikan jaminan agar karyawan tetap bekerja dengan tanggung jawab
4. Untuk memotivasi karyawan untuk bekerja dengan semangat dalam meningkatkan kinerjanya.

2.3 Jenis Insentif

Insentif yang berarti penghargaan atau ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk upah atau gaji atas pengangkatannya sebagai tenaga kerja sebuah perusahaan. Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan /instansi, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh pegawai perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersanagkutan.

Menurut Sarwoto yang dikutip oleh Suwatno dan Priansa (2011:235) jenis insentif sebagai berikut:

1. Insentif material

Daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini memiliki nilai secara ekonomi sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya. Terdapat beberapa jenis insentif material, yang dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Bonus

Bonus merupakan uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan secara selektif bagi karyawan yang berhak menerimanya, serta diberikan secara berkala atau sekali terima tanpa adanya suatu ikatan pada masa yang akan datang bagi karyawan tersebut kepada pihak perusahaan

b. Komisi

Komisi merupakan insentif yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik dan lazim dipergunakan sebagai bagian dari penjualan. Jika karyawan melebihi omzet tertentu yang sudah ditetapkan oleh perusahaan, maka dia layak mendapatkan komisi sebagai reward atas prestasi yang telah dicapainya

c. *Profit Sharing*

Profit Sharing merupakan insentif yang diterima karyawan yang diambil dari bagian laba bersih perusahaan. Jika perusahaan memperoleh target berupa pencapaian profit tertentu, maka karyawan khususnya yang berjasa terhadap pencapaian target profit berkesempatan mendapatkan *Profit Sharing* dari perusahaan.

d. Kompensasi yang ditangguhkan

Kompensasi jenis ini diberikan kepada karyawan pada waktu tertentu yang akan datang. Dengan demikian insentif baru akan diterima jika suatu syarat tertentu sudah terpenuhi. Terdapat beberapa jenis kompensasi yang ditangguhkan, antara lain:

1) Pensiun

Dana pensiun memiliki nilai insentif karena memenuhi kebutuhan pokok seseorang, menyediakan jaminan ekonomi setelah dia tidak bekerja lagi.

2) Pembayaran kontraktual

Pelaksanaan perjanjian antara pemilik atau pimpinan perusahaan dengan karyawan tentang pembayaran sejumlah uang tertentu, selama periode waktu tertentu, setelah selesai masa kerja.

2. Insentif Non-Material

Insentif non-material adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerja yang sudah dicapai oleh karyawan tersebut.

Insentif non-material yang dapat diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dapat berbagai jenis. Jenis insentif non-material antara lain dapat diungkapkan sebagai berikut:

a. Pemberian gelar secara resmi

b. Pemberian tanda jasa atau medali

c. Pemberian piagam penghargaan

d. Pemberian pujian lisan atau tertulis

e. Promosi

f. Hak untuk memakai atribut atau jabatan

g. Pemberian perlengkapan khusus saat karyawan meninggal dunia

Menurut Desler (2009:100) insentif dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. Insentif variabel

Insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan dengan berdasarkan kepada jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan yang bersangkutan.

2. Insentif kinerja

Insetif yang diberikan oleh perusahaan kepada setiap karyawan dengan berdasarkan kepada kinerja setiap karyawan dengan jumlah insentif yang berbeda-beda sesuai kinerja karyawan masing-masing.

3. Kombinasi

Jenis insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang merupakan gabungan antara insentif variabel dan insentif kinerja.

Jenis insentif yang dikemukakan oleh Hanggraeni (2012:154) sebagai berikut:

1. *Pieceworks*

Pembayaran insentif yang diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan. Semakin banyak produk yang dihasilkan melebihi standard yang ditentukan oleh perusahaan, semakin tinggi insentif yang akan diperoleh oleh karyawan yang bersangkutan.

2. *Production Bonus*

Penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. *Commissions*

Jenis insentif yang merupakan presentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.

4. *Merit Raises*

Pembayaran atas kenaikan upah yang diberikan setelah pelaksanaan evaluasi kinerja

5. *Pay for knowledge / Pay for Skills*

Insentif atas kemampuan untuk menumbuhkan inovasi.

6. *Non monetary Incentives*

Penghargaan yang diberikan tidak dalam bentuk uang, tapi berupa plakat, sertifikat, liburan, dan lain-lain.

2.4 Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Insentif

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya insentif untuk karyawan. Faktor-faktor tersebut adalah:

1. Jabatan atau kedudukan

Jabatan atau kedudukan seseorang di perusahaan akan menunjukkan besarnya tugas dan tanggung jawab yang dimilikinya. Semakin tinggi jabatan akan semakin besar tanggung jawabnya. Sehubungan dengan itu sudah selayaknya orang yang mempunyai jabatan tinggi akan mendapatkan insentif lebih besar, seimbang dengan tanggung jawabnya. Demikianlah sebaliknya karyawan yang memiliki jabatan lebih rendah, maka insentif yang akan diterimanya juga rendah.

2. Prestasi kerja

Prestasi atau kinerja karyawan ada yang tinggi, sedang dan rendah. Karyawan yang memiliki prestasi tinggi atau kinerja yang lebih baik dibandingkan dengan karyawan umumnya, sudah selayaknya mendapatkan insentif. Pemberian insentif kepada karyawan yang berprestasi atau memiliki kinerja baik diharapkan akan mampu memotivasi karyawan lain untuk meningkatkan kinerjanya juga.

3. Laba perusahaan

Pemberian insentif kepada karyawan pada saat perusahaan mencapai tingkat laba tertentu diharapkan akan lebih memotivasi kinerja karyawan agar mencapai laba perusahaan yang lebih tinggi lagi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya insentif menurut Mulyadi (2016:85) sebagai berikut:

1. Target produksi/penjualan
2. Sikap karyawan
3. Prestasi kerja
4. Keuntungan perusahaan

2.5 Sistem Penentuan Insentif

Mangkunegara (2011:90) membagi sistem penentuan insentif menjadi dua kelompok sebagai berikut:

1. Sistem penentuan insentif berdasarkan kinerja individu
2. Sistem penentuan insentif berdasarkan kinerja kelompok

Pedoman penyusunan rencana insentif oleh Dessler (2010) yang dikutip oleh Agus Dharma sebagai berikut:

1. Pastikan bahwa usaha dan imbalan langsung terkait
Insentif dapat memotivasi karyawan jika mereka melihat adanya kaitan antara upaya yang mereka lakukan dengan pendapatan yang disediakan. Oleh karena itu, program insentif hendaklah menyediakan ganjaran kepada karyawan dalam proporsi yang sesuai dengan peningkatan kinerja mereka. Karyawan harus berpandangan bahwa mereka dapat melaksanakan tugas yang diperintahkan oleh atasan, sehingga standar yang ditetapkan dapat tercapai.
2. Buatlah rencana yang dapat dipahami oleh karyawan
Karyawan diharapkan dapat mudah menghitung pendapatan yang akan diterima dalam berbagai level upaya dengan melihat kaitan antara upaya dengan

pendapatan. Oleh karena itu, program tersebut sebaiknya dapat dimengerti dan mudah dikalkulasi.

3. Tetapkanlah standar yang efektif

Standar yang mendasari pemberian insentif ini sebaiknya efektif. Dimana standar dipandang sebagai hal yang wajar oleh karyawan. Standar sebaiknya ditetapkan cukup masuk akal. Sehingga, dalam upaya mencapainya terdapat kesempatan berhasil 50-50 dan tujuan yang akan dicapai hendaknya spesifik, artinya tujuan secara terperinci dan dapat diukur karena hak ini dipandang lebih efektif.

4. Jaminlah standar anda

Para karyawan sering curiga bahwa upaya yang melampaui standar akan mengakibatkan makin tingginya standar untuk melindungi kepentingan jangka panjang. Para karyawan tidak berprestasi di atas standar, sehingga mengakibatkan program insentif gagal. Oleh karena itu, penting bagi pihak manajemen untuk memandang standar sebagai suatu kontrak dengan karyawan.

5. Jaminlah suatu tarif pokok per jam

Terutama bagi karyawan pabrik, pihak perusahaan disarankan untuk menjamin adanya upah pokok bagi karyawan, baik dalam apapun yang terjadi mereka akan memperoleh suatu upah minimum yang terjamin.

Suatu insentif berjalan dengan efektif, maka harus memenuhi kondisi-kondisi

sebagia berikut:

1. Pekerjaan-pekerjaan individu harusnya tidak tergantung terhadap pekerjaan lainnya.
2. Basis yang kompetitif dan memadai terhadap gaji dan tunjangan-tunjangan dasar pada puncak di mana insentif dapat menghasilkan pendapatan variabel.
3. Dampak signifikan individu atau kelompok atas kinerja hasil yang penting.
4. Hasil-hasil yang dapat diukur.
5. Standar produksi terhadap program insentif didasarkan harus disusun dan dipelihara secara cermat.
6. Setelah standar produksi selesai disusun, standar tersebut haruslah dikaitkan terhadap tingkat gaji.
7. Rentang waktu yang masuk akal.
8. Komitmen manajemen terhadap program-program adalah vital bagi kesuksesannya.
9. Iklim organisasional yang sehat dan positif dimana perjuangan terhadap keunggulan individu dan kelompok didorong.

Sistem insentif ini dapat berhasil jika dapat memenuhi beberapa sifat dasar dari

insentif. Sifat dasar insentif tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Sistem pembayarannya sebaiknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dihitung sendiri oleh karyawan.
2. Penghasilan yang diterima karyawan sebaiknya langsung menaikkan output dan efisiensi.
3. Pembayarannya sebaiknya dilakukan secepat mungkin.

4. Standar kerja sebaiknya ditentukan dengan tepat. Standar kerja yang terlalu tinggi akan mempersulit karyawan untuk mencapainya. Sebaliknya standar kerja yang terlalu rendah tidak akan memotivasi karyawan untuk berprestasi secara optimum, bahkan tidak jarang mengakibatkan karyawan menjadi malas karna dengan upaya yang minimum saja sudah dapat mencapai standar kerja yang ditetapkan.
5. Standar upah normal dengan standar kerja per jam sebaiknya cukup merangsang karyawan untuk bekerja dengan baik.

Terdapat beberapa kesulitan yang dihadapi dalam sistem penentuan insentif.

Hal tersebut diungkapkan oleh Heidjrachman dalam Anwar Prabu mangkunegara (2011:90), sebagai berikut:

1. Beberapa alat pengukur prestasi kerja karyawan harus dibuat secara tepat, dapat diterima, dan wajar.
2. Alat pengukuran itu harus dihubungkan dengan tujuan dari perusahaan.
3. Data yang mengenai berbagai prestasi kerja harus dikumpulkan tiap hari, minggu, atau bulan.
4. Standard yang ditetapkan harus memiliki tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
5. Gaji/upah total dari upah pokok ditambah bonus yang diterima seharusnya konsisten untuk setiap kelompok kerja yang menerima insentif dan yang tidak menerima insentif.
6. Standard prestasi kerja harus disesuaikan secara periodik, dengan adanya perubahan pada prosedur kerja.
7. Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem insentif yang dilakukan, harus sudah diperkirakan.

2.6 Pengawasan Pemberian Insentif

Menurut Kartonegoro (1998:163) Pengawasan merupakan salah satu fungsi dari manager untuk memastikan bahwa perencanaan yang telah ditetapkan dilaksanakan dengan baik. Oleh karena itu pengawasan merupakan usaha untuk melihat kembali apakah rencana itu dilaksanakan atau tidak. Apabila dalam pelaksanaannya terjadi penyimpangan terhadap rencana maka diluruskan kembali sesuai dengan rencana tersebut. Pengawasan digunakan dengan menggunakan umpan balik informasi apa yang dilakukan dan yang telah dilakukan.

Pengawasan adalah alat bagaimana tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan kata lain adalah bagaimana menyelaraskan tujuan perorangan (Karyawan) dengan tujuan

perusahaan dapat tercapai dengan selaras, seimbang dan dinamis serta tidak merugikan kedua belah pihak.

2.7 Pengertian Produktivitas

Setiap perusahaan/instansi ingin selalu meningkatkan produktivitas kerja dengan baik, dalam hal ini sangat perlu diperhatikan oleh pimpinan perusahaan/instansi. Secara filosofis, produktivitas adalah sikap mental yang berpandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin, sedangkan hari esok harus lebih baik dari hari ini.

Daryanto (2012:41), produktivitas adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara hasil (jumlah barang atau jasa yang diproduksi) dengan sumber (jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dan sebagainya) untuk menghasilkan hasil tersebut.

Menurut Setiawan (2012:800, produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara hasil-hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang dipergunakan atau perbandingan jumlah produksi (*output*) dengan sumber daya yang digunakan (*input*).

Menurut Handoko (2011:210), produktivitas adalah hubungan antara masukan-masukan dan keluaran-keluaran suatu sistem produktif. Dalam teori, sering mudah untuk mengukur hubungan ini sebagai rasio keluaran dibagi masukan. Bila lebih banyak keluaran diproduksi dengan jumlah masukan sama, produktivitas naik. Begitu juga, bila lebih sedikit masukan digunakan untuk sejumlah keluaran sama, produktivitas naik.

Menurut Hasibuan (2011:94), produktivitas kerja adalah perbandingan antar *output* dengan *input*, dimana *output*nya harus mempunyai nilai tambah dan teknik pengerjaannya yang lebih baik.

Menurut Sutrisno (2010:131), produktivitas adalah kuantitas atau volume produk atau jasa utama yang dihasilkan oleh organisasi. Ini dapat diukur menurut tiga tingkatan: tingkat individu, tingkat kelompok, dan tingkat organisasi).

Menurut Sinungan (2003:17), produktivitas adalah: "Suatu pendekatan interdisipliner untuk menentukan tujuan yang efektif, pembuatan rencana, aplikasi

penggunaan cara yang produktivitas untuk menggunakan sumber – sumber secara efisien dan tetap menjaga adanya kualitas yang tinggi”.

Pengertian produktivitas menurut Winardi (1992:392), adalah: “Jumlah yang dihasilkan setiap pekerja dalam jangka waktu tertentu. Hal tersebut tergantung dari perkembangan-perkembangan teknologi, alat-alat produksi, organisasi dan manajemen, syarat -syarat dan banyak faktor lainnya”.

Menurut Darsono (2011:168) Produktivitas adalah output dibagi input. Pada setiap proses terjadi transformasi input menjadi output. Input terdiri atas tenaga kerja, bahan baku, metode kerja, alat kerja, modal kerja, dan informasi. Output adalah barang-barang atau jasa yang memiliki nilai tambah.

Produktivitas merupakan ukuran hubungan antara input dan output. Produktivitas dihasilkan dari kapabilitas SDM dalam menggunakan alat kerja, metode kerja, modal kerja, bahan baku, dan informasi. Dengan rasio produktivitas dapat digunakan untuk :

1. Mengetahui kemampuan tujuan (*goal*) dan sasaran (*objective*) organisasi
2. Membandingkan prestasi dengan prestasi organisasi sejenis
3. Mengetahui arah kecenderungan (*trends*) kinerja organisasi

Dimensi waktu dapat dijadikan sebagai tolak ukur untuk mengetahui tingkat produktivitas, hal ini disebabkan dimensi waktu faktor berada diluar pengendalian manusia, sehingga objektivitasnya sangat baik. Di dalam suatu proses produk yang sama, berarti produktivitas makin tinggi.

Rendahnya output karena banyaknya produk yang tidak sesuai dengan spesifikasi yang diinginkan sehingga menyebabkan produktivitas menjadi rendah. Produktivitas dapat ditingkatkan dengan cara menurunkan input dan meningkatkan output. Peningkatan produktivitas yang terbaik adalah meningkatnya output meningkat jauh lebih besar dibanding meningkatnya input.

Pada hakekatnya produktivitas itu pandangan hidup dan sikap mental yang selalu berusaha untuk meningkatkan mutu kehidupan artinya bahwa keadaan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dengan mutu kehidupan esok hari, harus lebih dari hari ini. Pandangan hidup dan sikap mental yang demikian ini, akan mendorong

manusia untuk tidak cepat merasa puas akan tetapi harus lebih mampu mengembangkan diri dalam meningkatkan kemampuan kerjanya, terlebih dahulu harus ada upaya yang bersifat pengorbanan, sehingga di dalam arti yang sederhana dan teknis pengertian produktivitas adalah perbandingan antara hasil yang dikeluarkan dengan sumber-sumber daya yang ada pada kurun waktu tertentu. Secara umum “produktivitas” mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan.

Efisiensi merupakan ukuran keberhasilan suatu usaha, dapat juga berarti produktivitas. Sedangkan produktivitas itu sendiri adalah kemampuan menghasilkan barang atau jasa dari suatu tenaga kerja manusia, mesin, atau faktor produksi lainnya yang dihitung berdasarkan waktu rata-rata dari tenaga tersebut dalam proses produksi. Salah satu aspek penting dalam meningkatkan kemampuan serta pemanfaatan kemampuan serta pemanfaatan sumber-sumber yang relatif terbatas adalah mempergunakan sumber-sumber tersebut seefisien mungkin. Penggunaan sumber seefisien mungkin akan cenderung ke arah peningkatan produktivitas tenaga kerja. Dengan adanya standar kecepatan kerja, maka dapatlah dibuat perencanaan dan pengawasan. Bahkan pengendalian akan persediaan kemudian menjadi pusat perhatian manajemen.

Efektivitas adalah tingkat pencapaian tujuan atau seberapa cepat dan tepat tujuan yang dapat dicapai. Efektivitas merupakan kombinasi berbagai faktor dalam dan luar organisasi dalam usaha untuk mencapai tujuan atau sasaran organisasi. Efektivitas juga dapat diartikan perbandingan antara prestasi yang dicapai dengan prestasi yang mungkin dicapai, dengan tetap mempertahankan standar mutu yang disyaratkan. Efektivitas adalah pencapaian tujuan yang cepat dan tepat menggunakan input yang efisien. Antar sub-sistem di dalam organisasi saling berhubungan dan berinteraksi, membentuk suatu pola tertentu yang mengarah pada tujuan yang ingin dicapai secara efektif dan efisien, efektivitas berhubungan dengan pencapaian output, dan efisien berhubungan dengan penggunaan input. Berdasarkan pemahaman tersebut produktivitas dapat diberi mana sebagai :

1. Efektivitas dibagi efisiensi
2. Output dibagi input

Produktivitas sangat berkaitan dengan kapasitas produksi dimana kapasitas produksi menggambarkan jumlah maksimum output yang dapat diproduksi dengan peralatan yang ada. Salah satu elemen dari pada produktivitas adalah pemakaian material pada tingkat yang serendah-rendahnya tanpa menurunkan jumlah output.

2.8 Indikator Produktivitas Kerja

Menurut Sutrisno (2010:211), indikator produktivitas kerja sebagai berikut:

1. Kemampuan
Kemampuan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dipengaruhi oleh keterampilan dan sifat profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diberikan kepada mereka.
2. Meningkatkan Hasil yang Dicapai
Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.
3. Semangat Kerja
Indikator ini dapat dilihat dari hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.
4. Pengembangan Diri
Karyawan senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan yang akan dihadapi. Semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.
5. Mutu
Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah dicapainya. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil terbaik yang ada gilirannya akan berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.
6. Hemat Waktu
Menggunakan waktu dengan sebaik-baiknya dalam bekerja dan berhati-hati supaya waktu tidak terbuang sia-sia. Penggunaan waktu yang hemat merupakan salah satu untuk meningkatkan efisiensi suatu pekerjaan.
7. Hemat Anggaran
Hemat anggaran merupakan hal yang sangat penting dalam mengelola suatu pekerjaan. Perlu adanya skala prioritas untuk memenuhi kebutuhan agar tidak terjadi pemborosan.
8. Hemat Sumber Daya
Untuk mengelola sumber daya yang langka secara efisien dengan menggunakan sumber daya yang ada secara hemat dan menetapkan skala prioritas untuk tiap-tiap kebutuhan.

2.9 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Setiap perusahaan selalu berkeinginan agar karyawan memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Produktivitas kerja karyawan dipengaruhi oleh beberapa faktor baik yang berhubungan dengan tenaga kerja itu sendiri maupun faktor lain. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap produktivitas kerja terdiri dari tingkat pendidikan, keterampilan, disiplin, sikap dan etika kerja, motivasi, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, jaminan sosial, lingkungan kerja, teknologi, sarana produksi, manajemen, dan prestasi.

Menurut Simanjuntak yang dikutip oleh Sutrisno (2010:209), beberapa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan

Pelatihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan ketrampilan dan cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Karyawan diharapkan melalui pelatihan ini dapat mengerjakan suatu dengan benar dan tepat, serta memperkecil bahkan mencegah kesalahan dalam bertugas.

Menurut Stoner yang dikutip oleh Sutrisno (2010:210), peningkatan produktivitas bukan pada pemutakhiran peralatan, akan tetapi pada pengembangan karyawan. Hasil penelitian, menyebutkan 75% peningkatan produktivitas justru dihasilkan oleh perbaikan pelatihan dan pengetahuan kerja, kesehatan, dan alokasi tugas.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan, sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap kerja sama telah mampu meningkatkan produktivitas kerja karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja.

Tiffin dan Cormick yang dikutip oleh Sutrisno (2010:210), mengatakan bahwa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja dapat disimpulkan menjadi dua golongan, yaitu:

1. Faktor yang ada pada diri individu, yaitu umur, tempramen, keadaan fisik individu, kelemahan dan motivasi.

2. Faktor yang ada di luar individu, yaitu kondisi fisik seperti suara, penerangan, waktu istirahat, lama kerja, upah, bentuk organisasi, lingkungan sosial, dan keluarga.

Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik oleh atasan atau adanya hubungan antarkaryawan yang baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

2.10 konsep produktivitas kerja

Terdapat beberapa konsep yang menjelaskan produktivitas, antara lain:

1. Model Goodwin

Perbaikan produktivitas harus dikelola dengan cara seksama melalui *improvement management*. Meskipun pendekatan ini tidak secara langsung mengenai perbaikan produktivitas suatu organisasi, ini merupakan kerangka konseptual yang cukup baik untuk perbaikan produktivitas kerja. Goodwin juga menyadari arti pentingnya berorientasi pada orang dalam suatu organisasi.

2. Model Sutermeister

Sutermeister mengidentifikasi dua faktor utama yang mempengaruhi produktivitas kerja, yaitu kemajuan teknologi dan motivasi kerja. Masing-masing faktor ini dipengaruhi oleh berbagai faktor yang lebih banyak, khususnya motivasi dipengaruhi oleh kondisi sosial, fisik dan kebutuhannya.

3. Model Hershauer dan Ruch

Dalam model ini pusat perhatiannya ialah kinerja karyawan, sedangkan faktor-faktor individual dan organisasional yang berpengaruh secara langsung atau tidak langsung dapat ditelusuri, merupakan sistem umpan balik yang dinamik. Model ini telah digunakan untuk perbaikan produktivitas.

4. Model Crandall dan Wooton

Model ini memadukan peran perbaikan produktivitas dengan pertumbuhan organisasi dan peran eksekutif sebagai pengambil keputusan. Mereka menyarankan adanya perhatian perubahan dari strategi tradisional mengenai perbaikan produktivitas yang berorientasi pada efisiensi ke strategi yang

difokueskan pada pertumbuhan dan pengembangan organisasi. Model ini yakin bahwa perbaikan produktivitas itu harus dikaitkn dengan pertumbuhan organisasi, yang seharusnya dilakukan melalui empat tahap yaitu: pertumbuhan kewirausahaan, birokratis, diversifikasi, dan sistematisasi, dan mengaroganisasional.

5. Model Stewart

Menurut model Stewart perbaikan produktivitas kerja bagi organisasi atas dasar pandangan system. Suatu organisasi merupakan kompleks jaringan yang antara subunit saling terkait, yang ssemua aktivitasnya dipadukan untuk meningkatkan kinerja organisasi secara menyeluruh untuk jangka panjang. Upaya perbaikan produktivitas melalui persaingan satu sama lain.

6. Model Aggarwal

Model Aggarwal mengusulkan bahwa prosedur perbaikan produktivitas kerja dilakukan secara bertahap, sebagai berikut:

- a. Mengidentifikasi dan memprioritaskan tujuan perusahaan.
- b. Melukiskan kriteria *output* di dalam batas-batas organisasi.
- c. Menyiapkan rencana-rencana tindakan.
- d. Membuang penghalang produktivitas yang diketahui.
- e. Mengembangkan metode pengukuran produktivitas menurut basis periode.
- f. Melaksanakan rencana tindakan dan mulai melakukan pengukuran dan membuat laporan.
- g. Memotivasi pekerja dan penyedia untuk mencapai produktivitas yang lebih tinggi.
- h. Mempertahankan momentum upaya-upaya produktivitas.
- i. Mengaudit organisasional.

2.11 Upaya Pengembangan Produktivitas

Sehubungan dengan pentingnya produktivitas kerja karyawan, maka perusahaan sebaiknya melakukan berbagai program yang dapat meningkatkan dan mempertahankan produktivitas kerja yang tinggi dari setiap karyawannya. Salah

satu upaya yang dapat dilakukan dengan oleh manajer SDM adalah melakukan penelitian, dan mengaplikasikan hasil penelitian tersebut i perusahaan.

Beberapa tema penelitan yang dapat dilakukan oleh manajer SDM antara lain:

1. Pengaruh produktivitas kerja terhadap kompensasi.
2. Pengaruh produktivitas kerja terhadap kepuasan karyawan.
3. Pengaruh produktivitas kerja terhadap besarnya insentif yang diterima karyawann.
4. Pengaruh produktivitas kerja terhadap jenjang karier karyawan.

2.12 Perencanaan Peningkatan Produktivitas

Setelah mengetahui sebab dari setiap penurunan dan kenaikan produktivitas maka manajemen membuat perencanaan sistem produktivitas dan program perbaikan terus menerus diberbagai bidang, program kerja, SDM, material, metode kerja. Vincent Gasperz (1998:83), menjelaskan perencanaan sistem produktivitas harus bersifat SMART (*Specific, Measurable, Result Orientd, dan Time orientd*). Sasaran peningkatan produktivitas harus spesifik, dapat diukur secara kuantitatif, hasil yang diharapkan dapat dicapai, dan terjadwal dengan baik. Upaya-upaya untuk menigkatkan tanpa suatu tanggung jawab yang tulus terhadap tujuan-tujuan yang akan dicapai, dan dukungan kepemimpinan sert budaya organisasi terhadap mereka, tidak dapat menghindari kegagalan.

Penyebab masalah produktivitas harus dibongkar (dihapuskan); ini merupakan pekerjaan atau tindakan pelaksanaan yang harus ditentukan penanggung jawabnya, waktunya, biayanya, dan hasilnya. Orang yang ditunjuk dalam melaksanakan tindakan itu harus memiliki pengetahuan, keterampilan, dan motivasi yang baik dengan didukung sumber-sumber daya yang memadai.

Organisasi-organisasi yang dapat menerapkan produktivitas secara efektif dan mengupayakan peningkatan kualitas memikul tanggung jawab atas hasil-hasil yang dicapai para karyawan dan manajernya. Berbagai tanggung jawab datang dari pengakuan bersama akan kebutuhan dari peningkatan yang diikuti oleh suatu kesepakatan bagaimana para karyawan dan manajer mengah dapat lebih

memusatkan perhatian langsung kepada organisasi. Keahlian-keahlian kemudian berkembang dalam mempersiapkan para individu untuk menerima tanggung jawab untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas.

Setelah semua masalah penurunan produktivitas bisa dihapuskan, maka manajemen berusaha meningkatkan produktivitas dengan berbagai cara. Cara yang lazim digunakan untuk meningkatkan produktivitas adalah :

1. Manajemen harus mampu membuat program kerja yang sesuai dengan kemampuan sumber daya manusia yang dimilikinya dan yang sesuai dengan perubahan kondisi eksternal dan internal sehingga dapat dinikmati pelanggan serta manajemen bergaya demokratis.
2. Sumber daya manusia harus dimotivasi agar mampu bekerja efektif dan efisien
3. Metode kerja harus cocok dengan kondisi peralatan dan sumber daya manusia yang tersedia
4. Peningkatan kualitas (*quality improvment*) tindakan-tindakan yang diambil guna meningkatkan nilai produk untuk pelanggan melalui peningkatan efektivitas dan efisiensi dari proses dan aktivitas melalui struktur organisasi
5. *Quality improvment*: Orientasi manajemen kualitas, pada proses yang mengintegrasikan semua sumber daya: karyawan, pelanggan, kreditur, debitur, pemerintahan, masyarakat, dan pemilik.

2.13 Hubungan Produktivitas Kerja Karyawan dengan Insentif

Produktivitas adalah perbandingan antara jumlah output dengan jumlah input tertentu dalam jangka waktu tertentu pula. Dalam suatu perusahaan/instansi apabila diketahui adanya target yang tidak tercapai sesuai dengan apa yang telah ditentukan, maka hal ini menunjukkan indikasi menurunnya produktivitas kerja karyawan di dalam perusahaan/instansi tersebut. Pencapaian produktivitas tidak dapat terlepas dari pemenuhan kebutuhan hidup baik fisik maupun rohani karyawan.

Pemberian kompensasi dari perusahaan/instansi secara langsung akan mempengaruhi tingkat produktivitas kerja karyawan. Maka insentif merupakan

faktor yang paling dominan untuk menunjang produktivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.14 Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang satu jenis.

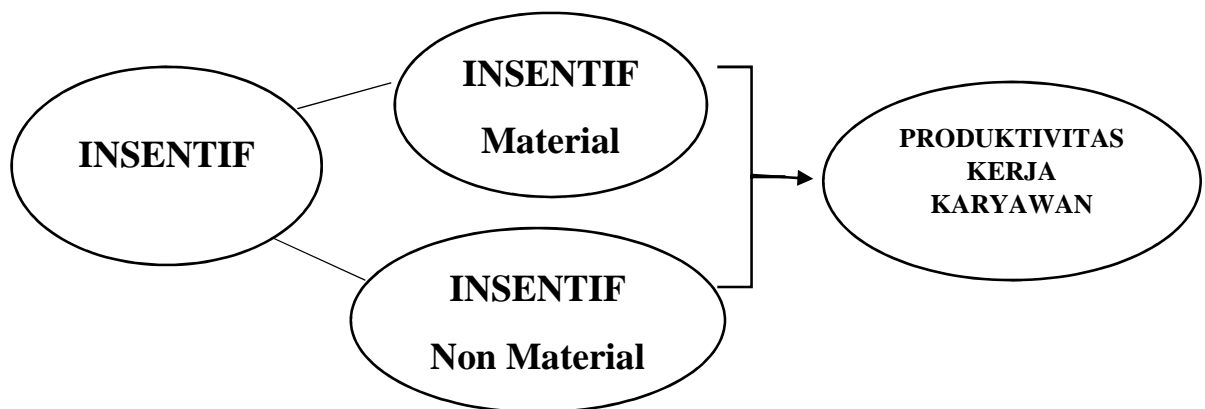
Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan tahun	Judul Penelitian	Variabel	Hasil
1.	John Foster Marpaung (2014) Jurnal	Pemberian Insentif Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. UNITED DICO CITAS	X_1 = insentif Y =Produktivitas kerja	Sistem pemberian insentif yang dilaksanakan oleh PT. UNITED DICO CITAS sudah cukup efektif. Kesimpulan ini dibuktikan dengan peningkatan produktivitas tenaga kerja setiap tahunnya.
2.	Rasyid Rachman (2013) Jurnal	Pengaruh Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. BOSOWA BERLIAN MOTOR di Kota Sungguminasa Gowa	X_1 = Insentif Y = Produktivitas kerja	Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor di Kota Sungguminasa Gowa
3.	Muhammad Rizal Nur Irawan	Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap	X_1 = Gaji X_2 = Insentif	Insentif mempunyai pengaruh yang

	(2018) Jurnal	Produktivitaas Kejra Karyawan Pada PT. Mahkota Sakti Jaya Sidoarjo	Y= Produktivitas kerja	signifikan terhadap produktivitas kerja dan variabel yang paling dominan yaitu variabel insentif
4.	Oswaldo W.Turangan (2017) Jurnal	Pengaruh Upah dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara	X ₁ = Upah X ₂ = Insentif Y= Produktivitas Kerja	Pemberian upah dan insentif secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pegawai kantor Badan Penanggulangan Bencana Daerah Provinsi Sulawesi Utara
5.	Panambunan dkk (2018) Jurnal	Pengaruh insentif material, insentif non material dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan PT BPR PRISMA DANA MANADO.	X ₁ =Insentif Material X ₂ = Insentif Non Material Y= Motivasi Kerja Karyawan	Insentif material dan insentif non material tidak berpengaruh signifikan secara parsial terhadap motivasi kerja karyawan dimana insentif tidak berdampak dalam merangsang motivasi karyawan untuk bekerja.
6.	Nigsih (2017)	Pengaruh insentif material, insentif non material dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variabel moderator	X ₁ =Insentif Material X ₂ = Insentif Non Material Y= Kinerja Karyawan	Insentif material positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai beta sebesar 0,334 besar t hitung 2,966. sedangkan insentif non material tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan nilai beta sebesar (- 0,614).

7.	Zaputri, dkk (2013)	Pengaruh insentif material dan insentif non material terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	X_1 =Insentif Material X_2 = Insentif Non Material Y = Kinerja Karyawan	Pengaruh langsung yang signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,381 dan insentif non material berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sebesar 0,452.
----	---------------------	--	---	---

2.14 Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran

2.15 Hipotesis

Untuk mengetahui seberapa signifikan variabel X_1 berpengaruh terhadap variabel Y maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Diduga bahwa insentif (X_1) di Bank BTPN Sinaya KC Cinde Palembang mempunyai pengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja (Y)
2. Diduga bahwa insentif (X_1) di Bank BTPN Sinaya KC Cinde Palembang tidak mempunyai pengaruh secara positif terhadap produktivitas kerja (Y)