

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Menurut Hasibuan (2006:10) Pengertian manajemen sumber daya manusia yakni ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Sofyandi (2009: 6) mengungkapkan bahwa Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

Ilmu yang mempelajari bagaimana memberdayakan karyawan dalam perusahaan, membuat pekerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dan bekerja (Bohlarander dan Snell, 2010:4)

Dari definisi atau pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya

manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang menekankan pada unsur SDM dan sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang tepat sesuai pekerjaannya, sehingga mampu bekerja optimal demi tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi.

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Beragam-beragam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain: adanya yang menciptakan *Human Resources*, ada yang mengartikan sebagai *man power management* serta ada yang menyertakan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

## 2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2003, 21) yaitu :

- 1) **Perencanaan**  
Perencanaan SDM (human resources planing) adalah perencanaan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- 2) **Pengorganisasian**  
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.
- 3) **Pengarahan**  
Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.
- 4) **Pengendalian**  
Pengendalian (controlling) adalah kegiatan pengendalian semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.
- 5) **Pengadaan**  
Pengadaan (procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.
- 6) **Pengembangan**  
Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- 7) **Kompensasi**  
Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.
- 8) **Pengintegrasian**  
Pengintegrasian (integration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9) Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10) Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11) Pemberhentian

Pemberhentian (separation) adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964.

## **B. Kompensasi**

### **1. Pengertian Kompensasi**

Menurut Sedarmayanti (2011:239) menyatakan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu yang di terima oleh karyawan sebagai balas jasa kerja mereka.

Menurut Husein Umar (2007:16) menyatakan bahwa kompensasi adalah kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pegawai berupa gaji, upah, insentif, bonus, premi, pengobatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang di bayar langsung perusahaan.

Menurut Wibowo (2007:461) menyatakan bahwa kompensasi adalah kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja.

Menurut Andrew di kutip oleh A.A.Anwar Prabu Mangkunegara (2009:83) menyatakan Kompensasi merupakan sesuatu yang di pertimbangkan sebagai suatu yang sebanding.

Dari sekian pengertian yang di kemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah segala sesuatu berupa uang atau bukan uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan sebagai konsekwensi perusahaan karena telah mempekerjakannya.

## 2. Jenis-Jenis Kompensasi

Kompensasi yang diberikan perusahaan pada karyawan bisa digolongkan menjadi beberapa jenis. Sofyandi (2008) mengemukakan, kompensasi pada umumnya bisa dibedakan menjadi dua jenis, yaitu :

1. Kompensasi Langsung (*Direct Compensation*)  
Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dia lakukan untuk perusahaan. Contohnya : gaji, insentif, bonus, tunjangan jabatan.
2. Kompensasi Tidak Langsung (*Indirect compensation*)  
Kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai upaya perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Tentunya pemberian kompensasi ini tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan tersebut. Contohnya : tunjangan, fasilitas, dan pelayanan yang diberikan perusahaan

## C. Insentif Pegawai

### 1. Pengertian Insentif Pegawai

Insentif merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja seseorang. Insentif yang dimaksud disini adalah pemberian uang, barang, jaminan sosial, pujian lisan dan tulisan, kesempatan berprestasi, dan penghargaan serta promosi.

Pemberian insentif merupakan kebutuhan psikologis dan sosial seseorang yang memerlukan pemuasan tertentu bagi seseorang. Penentuan kebutuhan mana yang perlu dipenuhi masing-masing orang berbeda bentuk dan tingkatannya. Ada orang yang lebih mementingkan pemuasan

berupa penghargaan, ada pula yang mengutamakan mendapat kesempatan mengembangkan diri yang perlu segera mendapat perhatian, dan ada pula dengan penerimaan gaji yang sesuai dengan pekerjaannya.

Dengan demikian pemberian insentif yang profesional sesuai dengan kebutuhan bawahan perlu diupayakan guna meningkatkan motivasi kerja. Martoyo (2006) menjelaskan pekerjaan yang memberikan individu untuk mengembangkan banyak kemampuan dan memiliki otonomi yang meningkat akan memberikan motivasi yang maksimum. Insentif yang tidak memadai berarti merubah tujuan organisasi atau kegagalan dalam beroperasi. Artinya insentif yang kurang memadai akan menyebabkan proses pencapaian tujuan organisasi akan terkendala, disebabkan orang-orang di dalam organisasi kurang memiliki gairah kerja yang baik akibat dari insentif yang kurang memadai.

Suatu organisasi dalam memelihara, membina dan mengarahkan pegawainya mendorong dengan memberikan insentif baik material maupun non material yang tujuannya agar motivasi pegawai dapat meningkat, sehingga dengan motivasi kerja yang tinggi sasaran-sasaran yang telah ditetapkan organisasi dapat tercapai dengan mudah. Insentif yang diberikan suatu organisasi, merupakan suatu penghargaan yang ditujukan hanya pada pegawai yang mempunyai motivasi kerja yang tingkat, sehingga pegawai lain yang mempunyai motivasi kerja yang rendah merasa terdorong untuk meningkatkan motivasi kerjanya. Dengan kata lain, insentif merupakan pemberian balas jasa di luar gaji atau upah yang dilakukan oleh pihak organisasi sebagai pengakuan terhadap

motivasi kerja yang tinggi dan kontribusi pegawai kepada organisasi, sehingga pegawai merasa puas atau hasil kerjanya yang telah dicapai.

Pemberian insentif yang didasarkan atas hasil pekerjaan dalam melaksanakan kegiatan yang berupa material dan non material. Pemberian insentif sebaiknya diberikan sesuai dengan beban kerja yang diberikan atau beban kerja yang meningkat akan diiringi dengan insentif yang meningkat pula.

Milkovich (2007:245) menjelaskan insentif merupakan motif penggerak atau rangsangan yang lazimnya secara langsung diarahkan kepada internal motives dari pada individu-individu dalam organisasi. Dengan adanya insentif diharapkan seseorang di dalam kantor dapat memberikan kontribusi besar bagi pencapaian tujuan kantor.

Anoraga (2008:198) menjelaskan pemberian insentif diberikan sesuai dengan jumlah pekerjaan yang dibebankan. Hal ini akan mempunyai alasan utama karena insentif berupa upah hampir selamanya akan meningkat produktifitas. Agar berhasil insentif upah hendaknya cukup sederhana bagi seseorang sehingga mereka yakin prestasi kerja akan menghasilkan imbalan. Apabila insentif upah sulit diukur sehingga pegawai merasa sulit juga mengukur prestasi kerja.

Menurut Sarwoto ( 2006 :156 ), insentif diberikan kepada pegawai dapat dibagi dalam dua bentuk yaitu : Insentif diberikan dalam bentuk material dan insentif diberikan dalam bentuk non material.

Pertama : Insentif material dibagi menjadi dua yaitu : uang dan jaminan social. Insentif yang berbentuk uang dapat diberikan dalam berbagai macam antara lain : bonus, komisi, bagian laba, bagi hasil ( *profit sharing* ) dan konvensional yang ditanggung. Sedangkan insentif yang diberikan dalam bentuk jaminan social antar lain : Pemberian rumah dinas, pengobatan secara Cuma-Cuma berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis, memberikan kredit kepada karyawan antara barang yang dibelinya dari koperasi organisasi, cuti sakit dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji, pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan dan lain-lain.

Kedua : Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, antara lain : pemberian gelar, pemberian tanda jasa, pemberian piagam penghargaan, pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi, ucapan terima kasih secara formal maupun informal, pemberian promosi, pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan, pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja, pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan ditaman makam pahlawan,

dan lain-lain. Jadi insentif merupakan alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, dimana motivasi timbul karena adanya kebutuhan-kebutuhan yang harus dipenuhi oleh pegawai, sehingga timbul keinginan-keinginan untuk melakukan suatu tindakan. Dari kegiatan-kegiatan tersebut, mampu menggerakkan seorang pegawai untuk bekerja secara efektif dan efisien yang ditujukan dengan memotivasi kerja tinggi dan akhirnya dapat memenuhi kebutuhan serta kepuasan.

Pengertian Insentif, menurut Mangkunegara ( 2009:89 ) insentif

adalah

suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi yang tinggi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, atau dengan kata lain insentif merupakan pemberian uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

Dari beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa insentif adalah penghargaan yang sengaja diberikan baik berupa uang ataupun fasilitas sebagai balas jasa atau rangsangan untuk bekerja lebih baik. Dengan insentif yang memadai diharapkan seseorang dapat bekerja lebih maksimal sesuai dengan yang diharapkan.

## 2. Bentuk-Bentuk Insentif

Menurut Sarwoto, (2008:155 ) bentuk-bentuk insentif dibagi menjadi dua yaitu : Insentif material dan insentif non material.

### 1. Insentif Material

Insentif ini diberikan dalam bentuk uang dan jaminan social dalam berbagai macam, antara lain :

#### a. Bonus

1. Uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atau hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh pegawai.
2. Diberikan secara selektif dan khusus kepada pihak yang berhak menerima. Diberikan secara “ sekali terima” tanpa sesuatu ikatan dimasa yang akan datang.
3. Dalam organisasi yang menggunakan sistem insentif ini, lazimnya beberapa persen dari laba yang memenuhi jumlah tertentu dimasukkan kedalam sebuah dana bonus yang kemudian jumlah tersebut dibagi-bagikan kepada pihak yang berhak mendapat bonus.

#### b. Komisi

Komisi merupakan bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, dan lazim dibayarkan sebagian dari penjualan dan diterimakan kepada pekerja kepada bagian penjualan.



c. Profit sharing

Salah satu jenis insentif yang tertua. Pembayaranannya dapat mengikuti berbagai macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap karyawan yang berhak.

d. Kompensasi yang ditangguhkan

Ada dua macam balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari yaitu : pensiun dan pembayaran kontraktual. Pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu : menyediakan jaminan ekonomi. Pembayaran kontraktual adalah pelaksanaan perjanjian antara majikan dan pegawai dimana kepada pegawai setelah masa kerja dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode tertentu.

Insentif dalam bentuk jaminan sosial

Insentif dalam bentuk ini lazimnya diberikan secara kolektif dan tidak ada unsur kompetitifnya dan setiap pegawai dapat memperolehnya secara bersama dan otomatis sesuai dengan pangkat dan jabatannya.

Bentuk jaminan sosial tersebut dapat berupa :

- a. Dibelinya Pemberian perumahan dinas
- b. Pengobatan secara Cuma-Cuma
- c. Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis
- d. Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi organisasi
- e. Cuti sakit dengan tetap mendapatkan gaji
- f. Pemberian tugas-tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan

2. Insentif Non Material

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

- a. Pemberian Gelar ( *title* ) secara resmi
- b. Pemberian tanda jasa dan mendali
- c. Pemberian piagam penghargaan
- d. Pemberian pujian lisan ataupun tertulis secara resmi dimuka umum ataupun pribadi
- e. Ucapan terima kasih secara formal ataupun informal
- f. Pemberian promosi jabatan
- g. Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan
- h. Pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja
- i. Memberikan hak upah apabila meninggal dimakamkan ditaman makam pahlawan.

Menurut Sirait (2006:202) ada tiga jenis insentif yaitu:

1. *Financial Incentive*

Pemberian insentif yang bersifat keuangan yang meliputi upah atau gaji yang pantas dan juga kemungkinan untuk memperoleh bagian dari keuangan yang diperoleh perusahaan. Bentuk dari insentif keuangan adalah bonus dan komisi yang dihitung berdasarkan loyalitas atau penjualan yang melebihi standar.

## 2. *Non Financial Incentive*

Pendidikan dan hiburan, liburan/hiburan, terjaminnya tempat kerja, dan terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan merupakan insentif yang tidak bersifat keuangan

## 3. *Social Incentive*

Insentif sosial adalah insentif yang berupa rangsangan yang berbentuk sikap dan tingkah laku yang diberikan oleh anggota kelompok, cenderung pada keadaan dan sikap dari para rekan kerja

4. Besarnya insentif (jumlah insentif) yang ditetapkan perusahaan
5. Peningkatan insentif yang sesuai dengan kontribusi karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan
6. Ketepatan dan kelancaran insentif yang diberikan tanpa mengalami Penundaan

## 3. Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Panggabean (2002:93) secara spesifik tujuan dari pemberian insentif antara lain :

1. Bagi perusahaan
  - a. Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.
  - b. Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja pegawai yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
  - c. Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan meningkat
2. Bagi pegawai
  - a. Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok.
  - b. Meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

#### 4. Indikator-Indikator Pemberian Insentif

Beberapa cara penghitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif menurut Sondang P. Siagian (2006:269) antara lain sebagai berikut :

##### 1. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan 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 bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi.

##### 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. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut :

###### a. Kelemahan

Terlihatnya adanya kelemahan cara ini sebagai berikut:

1. Mengakibatkan mengendornya semangat kerja pegawai yang
2. sesungguhnya mampu berproduksi lebih dari rata-rata.
3. Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.
4. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
5. Kurang mengakui adanya kinerja pegawai.

###### b. Kelebihan

Di samping kelemahan tersebut di atas, dapat dikemukakan kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut:

- 1) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti: pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- 2) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik
- 3) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

##### 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 di mana 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 akan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul di mana para pegawai junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

#### 4. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. 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 memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, di mana di dalamnya 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 didalam 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

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.

## **D. Produktivitas Kerja**

### **1. Pengertian Produktivitas Kerja**

Definisi produksi dengan produktivitas mempunyai arti yang berbeda.

Istilah “produksi” lebih mengarah pada pertambahan jumlah hasil kerja yang dicapai, sedangkan “produktivitas” mengandung pengertian adanya perbaikan cara-cara pencapaian produksi walaupun demikian kedua hal ini masih mempunyai hubungan. Hubungan tersebut adalah terlihat bahwa produksi dan produktivitas memerlukan individu sebagai unsur pelaksana.

Banyak para ahli yang telah berhasil menerapkan konteks pengertian produktivitas. Hasibuan (2006 : 126) mengemukakan produktivitas adalah perbandingan output (keluaran) dengan input (masukan). Jika produktivitas naik dimungkinkan adanya peningkatan efisiensi (waktu, bahan, tenaga), sistem kerja, tehnik produksi dan adanya peningkatan keterampilan dari tenaga kerja.

Ambar Teguh (2007:199) mendefenisikan produktivitas menyangkut masalah hasil akhir, yakni seberapa besar hasil akhir yang diperoleh di dalam proses produksi. Dalam hal ini tidak terlepas dengan efisiensi dan efektivitas. Yang mana efisiensi diukur sebagai rasio output dan input. Muchdaryah Sinungan (2008:117) mengatakan, produktivitas adalah suatu konsep yang bersifat universal yang bertujuan untuk menyediakan lebih banyak barang dan jasa untuk lebih banyak manusia, dengan menggunakan sumber riil yang semakin sedikit.

Menurut Blecher (dalam Wibowo 2007:241) Produktivitas kerja adalah hubungan antara keluaran atau hasil organisasi dengan yang diperlukan. Produktivitas dapat dikualifikasikan dengan membagi keluaran dengan masukan. Menaikkan produktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian produktivitas adalah suatu ukuran dari hasil kerja. Sikap kerja yang demikian ini akan tetap melekat dalam diri pegawai yang memiliki produktivitas kerja yang tinggi. Penilaian terhadap produktivitas kerja pegawai dapat diukur melalui pelaksanaan kerja yang relatif baik, sikap kerja, tingkat keahlian dan disiplin kerja. Dan untuk mengukur produktivitas

kerja pegawai itu sendiri harus mencakup aspek kualitas dan kuantitas pekerjaannya.

Produktivitas erat terkait dengan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai, hasil kerja pegawai tersebut merupakan produktivitas kerja sebagai target yang didapat melalui kualitas kerjanya dengan melaksanakan tugas yang sesuai dengan peraturan yang ditetapkan oleh organisasi. Kemudian dalam hal ini dikemukakan beberapa faktor sebagaimana yang dinyatakan sebagai indikator dari produktivitas kerja menurut Dharma (2007:476) antara lain:

1. Kemampuan  
Kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan ketrampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan.
2. Kualitas Pekerjaan  
Kualitas pekerjaan menyangkut mutu yang dihasilkan. Seorang pegawai dituntut untuk mengutamakan kualitas dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Kualitas bagi hampir semua orang tampaknya berarti kualitas tinggi. Kualitas semakin tinggi berarti semakin baik..
3. Waktu Penyelesaian  
Masyarakat berbeda-beda dalam menilai waktu. Misalnya budaya barat menganggap waktu sebagai suatu sumber daya yang langka, “waktu adalah uang” dan harus digunakan secara efisien.

## **2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja**

Berikut ini akan dibahas mengenai faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja pegawai berdasarkan pendapat para pakar, antara lain :

Muchdrasah Sinungan (2007:54) mengatakan faktor-faktor produktivitas yang umum, yaitu :

1. Manusia
  - a. Kuantitas
  - b. Tingkat keahlian
  - c. Minat
  - d. Latar belakang kebudayaan dan pendidikan
  - e. Kemampuan, sikap
  - f. Struktur pekerjaan, keahlian dan umur (kadang-kadang jenis kelamin) dari angkatan kerja
2. Modal
  - a. Modal tetap (mesin, gedung, alat-alat)

- b. Teknologi
- c. Bahan baku
- 3. Metode / proses
  - a. Tata ruang tugas
  - b. Penanganan bahan baku penolong dan mesin
  - c. Perencanaan dan pengawasan produksi
  - d. Pemeliharaan melalui pencegahan
  - e. Teknologi yang memakai cara alternatif
- 4. Lingkungan organisasi
  - a. Organisasi dan perencanaan
  - b. Sistem manajemen
  - c. Kondisi kerja (fisik)
  - d. Iklim kerja (sosial)
  - e. Tujuan perusahaan dan tujuannya dengan tujuan lingkungan
  - f. Sistem insentif
  - g. Kebijakan personalia
  - h. Gaya kepemimpinan
  - i. Ukuran perusahaan (ekonomi skala)
- 5. Produksi
  - a. Kuantitas
  - b. Kualitas
  - c. Ruangan produksi
  - d. Struktur campuran
  - e. Spesialisasi produksi
- 6. Lingkungan negara (eksternal)
  - a. Kondisi ekonomi dan perdagangan
  - b. Struktur sosial dan politik
  - c. Struktur industri
  - d. Tujuan pengembangan jangka panjang
  - e. Pengakuan / pengerahan
  - f. Kebijakan ekonomi pemerintah (perpajakan dan lain-lain)
  - g. Kebijakan tenaga kerja
  - h. Kebijakan R dan D (penelitian dan pengembangan)
  - i. Kebijakan energi
  - j. Kebijakan pendidikan dan latihan
  - k. Kondisi iklim dan geogkrafis
  - l. Kebijakan perlindungan lingkungan
- 7. Lingkungan internasional dan maupun regional
  - a. Kondisi perdagangan dunia
  - b. Masalah-masalah perdagangan internasional
  - c. Investasi dan usaha bersama
  - d. Spesialisasi internasional
  - e. Standar tenaga kerja dan teknik internasional

Selanjutnya Simanjuntak (2008:27) mengemukakan faktor-faktor yang besar pengaruhnya terhadap produktivitas ke dalam 6 faktor yaitu :

1. Pendidikan dan latihan  
Pendidikan dan latihan membentuk dan menambah pengetahuan seseorang untuk mengerjakan sesuatu dengan terampil / cepat dan tepat.
2. Gizi dan kesehatan  
Gizi dan kesehatan yang baik meningkatkan kemampuan dan kesegaran fisik dan mental seseorang dalam melakukan sesuatu pekerjaan, semakin baik gizi dan kesehatan maka semakin tinggi pula tingkat produktivitas kerjanya.

3. Penghasilan dan jaminan sosial  
Penghasilan dan jaminan sosial dalam arti imbalan dan penghargaan dapat menjadi pendorong untuk lebih kuat bekerja atau lebih produktif / karena hal ini ada kaitannya dengan pemenuhan langsung dengan kemampuannya untuk memenuhi kebutuhan pokok yang akhirnya akan meningkatkan produktivitas kerjanya.
4. Kesempatan kerja  
Tingkat produktivitas seseorang pegawai sangat tergantung pada kesempatan karyawan yang terbuka padanya. Kesempatan yang sesuai dengan tingkat pendidikan dan keterampilan yang diperoleh akan sangat berpengaruh dalam mengembangkan diri.
5. Manajemen  
Pada hakekatnya prinsip manajemen adalah meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Pencapaian tujuan dari manajemen tersebut dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen seperti perencanaan, pengorganisasian, motivasi dan pengawasan.
6. Kebijakan pemerintah  
Usaha peningkatan produktivitas sangat sensitif terhadap kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah terutama di bidang produksi, investasi, perizinan usaha, teknologi, moneter, fiskal, harga dan lain-lain. Kebijakan pemerintah mengenai hal tersebut sangat mempengaruhi terhadap produktivitas kinerja pegawai.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai dapat berkaitan dengan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai, keterampilan serta bagaimana pegawai tersebut dapat memajemen segala pekerjaan dan menjalankan kebijakan organisasi. Beberapa faktor tersebut di indikasikan dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai.

### **3. Pengaruh Insentif Terhadap Produktivitas**

Peranan manusia dalam suatu perusahaan merupakan sesuatu yang perlu mendapatkan perhatian, mengingat SDM merupakan faktor yang sangat vital sebagai motor penggerak antara faktor-faktor lainnya dalam mencapai tujuan perusahaan. Salah satu bentuk perhatian yang dapat diberikan organisasi terhadap pegawainya adalah sistem pemberian insentif.



SDM memegang peranan penting dalam meningkatkan produktivitas pegawai secara keseluruhan. Di dalam perkembangan dunia usaha, telah banyak metode atau langkah-langkah yang dicoba untuk memanfaatkan SDM guna mencapai prestasi kerjanya. Berbagai metode telah dikembangkan dan salah satunya pemberian insentif yang dianggap sebagai faktor strategis guna menunjang produktivitas pegawai.

Siagian (2007), mengemukakan guna mendorong produktivitas kerja yang tinggi banyak organisasi yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari imbalan yang berlaku bagi pegawai organisasi. Dalam memberikan insentif, perusahaan harus mengetahui kebutuhan pegawai masing-masing. Dengan adanya kebutuhan, seseorang akan termotivasi melakukan pekerjaan, berarti dengan bekerja pegawai tersebut dapat membantu dalam upaya memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut. Pada hakikatnya, insentif dapat mendorong pegawai untuk bekerja lebih baik untuk memanfaatkan unsur-unsur kerja yang lebih optimal karena terdorong oleh keinginan memperoleh insentif yang lebih tinggi. Hal ini dapat dicapai apabila pegawai telah memenuhi target yang telah ditetapkan perusahaan.

Seperti yang telah diuraikan diatas, kinerja pegawai sebagian besar ditentukan oleh motivasi yang terbentuk dalam diri karyawan tersebut. Dimana hal yang mendorong seseorang bekerja dalam suatu organisasi sangat ditentukan oleh tinggi rendahnya imbalan yang akan diterima sebagai pemenuhan kebutuhan hidupnya.

#### **E. Penelitian-penelitian Terdahulu Yang Berkaitan Dengan Variabel dan Objek Penelitian**

Penelitian terdahulu dijadikan sebagai perbandingan antara persamaan dan perbedaan penelitian yang diteliti penulis dengan penelitian yang sudah ada. Persamaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu.

**Tabel 2.1**  
**Hasil Penelitian Sebelumnya**

<b>No.</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
1	Pengaruh pemberian insentif terhadap prestasi kerja karyawan PT. Astra Honda Motor Karawang  Astri Fujiastuti 2008 Universitas Pendidikan Indonesia Bandung	Persamaan terdapat pada variabel insentif yang di dalamnya membahas kinerja pegawai, kebutuhan pegawai dan senioritas pegawai	Perbedaan terdapat pada variabel Y, penulis membahas tentang kinerja yang di dalamnya terdapat keandalan dan inisiatif sedangkan penulis lain membahas prestasi kerja	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh pemberian insentif sebesar 53% dengan tingkat pengaruh positif dan signifikan. Sedangkan pengaruh prestasi kerja sebesar 62,30%.
2	Pengaruh pemberian insentif terhadap motivasi kerja pegawai Dinas Prindustrian dan Perdagangan Kota Cimahi  Rudi Suratman 2009 Universitas Langlangbuana Bandung	Persamaan terdapat pada variabel insentif yang didalamnya membahas tentang senioritas pegawai dan evaluasi jabatan	Perbedaan terdapat pada variabel Y, penulis membahas tentang kinerja yang di dalamnya terdapat inisiatif dan kehadiran sedangkan peneliti lain membahas tentang motivasi kerja pegawai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh pemberian insentif sebesar 65,08% dengan tingkat pengaruh positif dan signifikan. Sedangkan pengaruh motivasi kerja sebesar 77,54%.
3	Pengaruh pemberian insentif terhadap kepuasan kerja karyawan Indogrosir Bandung  Tatan Rustandi 2009 Universitas Widyatama Bandung	Persamaan terdapat pada variabel insentif yang didalamnya membahas tentang masa kerja, kelayakan dan senioritas pegawai	Perbedaan terdapat pada variabel Y, penulis membahas tentang kinerja yang di dalamnya terdapat mutu pekerjaan, kehadiran dan inisiatif sedangkan peneliti lain membahas tentang kepuasan kerja pegawai	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh pemberian insentif sebesar 55,34% dengan tingkat pengaruh positif dan signifikan. Sedangkan pengaruh kepuasan kerja sebesar 50,07%.

*Sumber : Hasil Studi Kepustakaan 2016*

Dari tabel penelitian diatas dapat diketahui bahwa berbagai penelitian telah dilakukan sebelumnya oleh peneliti-peneliti yang lain berkaitan dengan pengaruh insentif, pada penelitian kali ini penulis akan membahas mengenai pengaruh insentif terhadap produktivitas. Ada persamaan dan perbedaan terkait dengan penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dengan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Persamaan terletak pada variabel X yaitu meneliti tentang insentif pegawai dan perbedaan terletak pada variabel Y. Peneliti sebelumnya ada yang

melakukan penelitian berkaitan prestasi, motivasi dan prestasi kerja karyawan sedangkan penulis ingin mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja. Oleh karena itu penulis ingin mengetahui lebih jauh bagaimana pengaruhnya antara insentif terhadap produktivitas pada CV Belmas Kabupaten Sumedang yang akan dilakukan penelitian oleh penulis.

#### **F. Hubungan Konseptual Antar Variabel**

Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi (Gorda, 2004:141). Sedangkan Manullang (2003 :147) menyatakan, Insentif merupakan sarana motivasi/sarana yang menimbulkan dorongan.

Menurut Cascio (1995 : 377), “ *..an incentive are variable reward, graded to individuals on groups, that recognize differences in achieving results. They are designed to stimulate or motivate greater employee effort on productivity*”. Insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini di rancang untuk memberikan rangsangan atau memotivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

Harsono (2004:21) berpendapat, insentif adalah setiap sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung pada hasil yang dicapai, yang berarti menawarkan sesuatu yang berarti menawarkan sesuatu insentif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Dari pernyataan-pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian insentif merupakan alat untuk mendorong karyawan agar lebih meningkatkan produktivitas kerja untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menurut Koontz (1986:648), insentif dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu berupa uang, lingkungan kerja yang baik dan partisipasi:

1. Uang  
Merupakan suatu yang penting diberikan sebagai perangsang dengan memberi uang berarti memberi alat untuk merealisasikan kehidupan pegawai, hal ini dapat merangsang pegawai untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya.
2. Lingkungan kerja  
Pemberian insentif dilakukan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat diberikan pula penghargaan kepada pegawai yang menghasilkan prestasi yang tinggi. Dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik diperlukan sikap manajer yang baik dalam mendorong bawahannya agar giat bekerja.
3. Partisipasi  
Cara ini dapat memberikan dorongan yang kuat untuk meningkatkan kesadaran melakukan tugas yaitu dengan diberikannya perhatian, kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan. Dengan partisipasi akan memberikan pengakuan bahwa partisipan tersebut merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik dan hal ini memerlukan suatu dukungan dan rasa persatuan sehingga para karyawan akan merasa ikut ambil bagian serta keinginan untuk berpartisipasi.