**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1. Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

**2.1.1. Pengertian Manajemen**

Istilah manajemen berasal dari kata *“to manage”* yang artinya mengatur. Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Ilmu manajemen yang yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM merupakan terjemahan dari *man power management,* manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia *(personnel management).* Manajemen sumber daya manusia adalah rangkaian aktivitas organisasi yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

**Menurut T. Hani Handoko (2000:10)** menyatakan bahwa manajemen sebagai berikut, **Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan.**

**(Mangkunegara, 2001)** yang dikutip **Lijan Poltak (2018:7)** menyatakan bahwa manajemen sebagai berikut, **Manajemen merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengoordinasian dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.**

**Hasibuan (2012:9)** menyatakan pengertian manajemen sebagai berikut, **manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.**

Dari beberapa kesimpulan diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, dan tujuan manajemen untuk mencapai suatu organisasi yang efektif dan efisien. Dari beberapa devinisi diatas timbul dasar-dasar manajemen sebagai berikut:

1. Adanya saling mempengaruhi di antara kelompok orang.
2. Adanya tujuan antar kelompok organisasi yang ingin dicapai dalam meningkatkan suatu organisasi yang efektif dan efisien.
3. Adanya *human organization.*

Menurut **Hasibuan (2012:1)** unsur manajemen terdiri dari: *men, money, material, machine, methode, dan market.* Karena manajemen diartikan tentang apa yang diatur, apa tujuan diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya.

**Hasibuan (2012:1)** berpendapat bahwa:

**Yang diatur adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.**

1. **Tujuannya diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.**
2. **Harus diatur supaya 6M bermanfaat optimal, terkoordinasi, dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.**
3. **Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manajer madya, dan supervisi.**
4. **Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan-urutan fungsi manajemen tersebut.**

**2.1.2. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan, unsur manajemen sumber daya manusia merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya. Alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif karyawan tidak diikutsertakan. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang aktivitas organisasi atau organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dari penjelasan diatas maka manajemen sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mengatur peranan manusia dalam menangani berbagai masalah seperti pengendalian, permasalahan, ruang lingkup pegawai, pemeliharaan, kedisiplinan agar tujuan suatu organisasi dapat berjalan dengan apa yang diinginkan perusahaan.

Untuk membantu menjelaskan manajemen sumber daya manusia dapat dijelaskan menurut beberapa ahli. Menurut **Lijan Poltak (2018:9)** pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut, **sumber daya manusia sebagai sumber daya atau aset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia karena dalam penerapannya memerlukan keterampilan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang efektif untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

**2.1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam organisasi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. **Rivai** dan **Sagala (2011)** yang dikutip oleh **Lijan Poltak (2018:14)** menjelaskan bahwa dua tujuan MSDM yaitu:

1. Sasaran MSDM
2. Organisasi MSDM. Sementara itu **Simamora (2001)** berpandangan terdiri dari empat tujuan, yaitu: tujuan kemasyarakatan, tujuan organisasional, tujuan fungsional, tujuan individu. Berikut disampaikan uraiannya.

Menurut **Lijan Poltak (2018:14)** tujuan tersebut dapat dijabarkan kedalam 6 tujuan yang lebih operasional, yaitu sebagai berikut:

1. **Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Kalangan manajer dan departemen SDM berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan memenuhi saran-sarannya. Sarannya merupakan titik puncak dan titik tindakan-tindakan apa yang di evaluasi. Biasanya, sasaran dipikirkan secara seksama dan di ekpresikan dalam bentuk tulisan, tetapi sering sasaran tidak dinyatakan secara formal. Sasaran SDM tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajemen senior, tetapi juga harus menetralisir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi SDM, masyarakat dan orang-orang yang dipengaruhi. Kegagalan untuk berbuat seperti itu bisa merugikan kinerja, keuntungan dan bahkan eksistensi organisasi.**

1. **Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Untuk mencapai tujuan dan sasarannya, departemen SDM membantu para pimpinan memperoleh, mengembangkan memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan, jumlah dan jenis hak pegawai. Para eksekutif SDM memainkan peran yang semakin penting dalam memediasi organisasi-organisasi lokal maupun global.**

1. **Tujuan Kemasyarakatan (Sosial)**

**Tujuan sosial difokuskan agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan dari masyarakat seraya meminimalkan dampak negativ tuntutan masyarakat terhadap organisasi. Organisasi bisnis diharapkan dapat meningkatkan kualitas kehidupan masyarakat dan dapat meringankan masalah-masalah yang mereka hadapi. Oleh karenanya, berbagai organisasi besar telah mengembangkan tanggung jawab sosial dalam tujuan organisasi mereka. Misalnya, menentukan salah satu tujuan organisasi untuk memperbaiki kualitas lingkungan organisasi yang dapat dimanfaatkan oleh masyarakat.**

1. **Tujuan Organisasional**

**Tujuan organisasional dalah sasaran atau target formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang ditentukan. Divisi SDM dibentuk dengan tujuan membantu para manajer mencapai tujuan organisasi (Simamora 2001) dengan cara: meningkatkan produktifitas organisasi dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik, mendayagunakan tenaga kerja yang efisien dan efektif dengan mengendalikan biaya tenaga kerja, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja dengan memberikan kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri pegawai, memastikan bahwa prilaku organisasi sesuai dengan undang-undang hubungan perburuhan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman, dan perlindungan terhadap berbagai hak pegawai, membantu organisasi mencapai tujuan yang ditetapkan, menyediakan pegawai yang termotivasi dan terlatih dengan baik untuk organisasi, meningkatkan kepuasan kerja dan aktualisasi diri pegawai, menyampaikan berbagai kebijakan yang ditetapkan kepada SDM, membantu mempertahankan kebijakan etis dan perilaku yang bertanggung jawab secara sosial serta mengelola perubahan sehingga dapat saling menguntungkan bagi pegawai, kelompok, organisasi, dan masyarakat.**

1. **Tujuan Fungsional**

**Tujuan fungsional adalah mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pemborosan SDM akan terjadi jika departemen SDM terlalu canggih atau pada tingkat yang sesuai kebutuhan organisasi, dalam artian jika teknologi sudah canggih, tetapi SDM tidak mampu mengelola teknologi tersebut maka SDM yang tersedia akan menjadi pemborosan. Dalam kondisi seperti itu, seyogianya divisi SDM dapat mempersiapkan pegawai untuk memahami dan dapat mengoperasikan teknologi tersebut meskipun demikian, tidak ada yang menggantikan pengetahuan tentang kompensasi, pelatihan seleksi dan pengembangan organisasi. Untuk itu, divisi SDM dituntut untuk mampu mempersiapkan pegawai yang memiliki kompetensi tentang hal tersebut.**

1. **Tujuan Individu**

**Tujuan individu adalah tujuan pribadi dari setiap pegawai yang tergabung dalam organisasi. Setiap SDM yang memasuki organisasi tertentu pasti memiliki tujuan pribadi, yang umumnya adalah memperoleh kompensasi. Oleh karenanaya setiap individu harus rela memenuhi berbagai peraturan yang ditetapkan organisasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai. Hal yang menjadi permasalahan terkadang tujuan individu tidak searah dengan tujuan organisasi sehingga menimbulkan konflik bagi pegawai. Apabila kondisi seperti ini tidak diatasi dengan baik ada kemungkinan pegawai akan menarik diri dari organisasi. Selain itu, apabila terjadi kondisi seperti yang dimaksud, setidaknya akan mempengaruhi motivasi kerja, disiplin kerja, bahkan jika sebagian besar pegawai merasakan hal yang sama, kemungkinan akan melakukan demonstrasi. Untuk meminimalisasi konflik seperti itu, sebaiknya manajemen organisasi melakukan sosialisasi penetapan tujuan organisasi kepada seluruh pegawai secara transparan. Dengan demikian, pegawai dapat memahami tujuan organisasi sekaligus kondisi organisasi.**

Guna untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, maka suatu departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempengaruhi, dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan dengan seimbang. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan sumber daya manusia akan berjalan dengan lebih lancar bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

**2.1.4. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Setiap karyawan pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental) dan yang kedua, fungsi operatif (teknis) dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik.

**Malayu Hasibuan (2012:8)** dalam bukunya manajemen sumber daya manusia menguraikan fungsi manajemen sebagai berikut:

**Fungsi Manajerial**

1. **Perencanaan**
2. **Pengorganisasian**
3. **Pengarahan**
4. **Pengendalian**

**Fungsi operatif atau fungsi teknis**

1. **Pengadaan (*Recruitment)***
2. **Pengembangan *(Development)***
3. **kompensasi *(Compensation)***
4. **Pengintegrasian *(Integration)***
5. **Pemeliharaan *(Maintenance)***
6. **Kedisiplinan *(Discipline)***
7. **Pemberhentian *(Separation)***

Dari pengertian di atas dapat di simpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai fungsi yang sangat berpengaruh untuk kelancaran dan kelangsungan dalam suatu organisasi.

**2.1.5. Peran Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah.

Menurut **Malayu Hasibuan (2012:14)** dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. **Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang**

**efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, job evaluation.***

1. **Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan**

**berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job.***

1. **Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi,**

**dan pemberhentian.**

1. **Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusi**

**pada masa yang akan datang.**

1. **Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan**

**perkembangan perusahaan pada khususnya.**

1. **Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan**

**kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan**

**sejenis.**

1. **Memonitor kemajuan teknis dan perkembangan serikat buruh.**
2. **Melaksanakan pendiikan, latihan, dan penilaian prestasi**

**karyawan.**

1. **Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.**
2. **Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.**

Peran manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

**2.2. Lingkup Insentif**

Keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan tergantung pada orang-orang yang berada dalam lingkungan organisasi tersebut. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh organisasi dalam mencapai tujuannya dengan meningkatkan kualitas kerja pegawainya. Pemberian insentif merupakan salah satu cara atau usaha organisasi untuk meningkatkan kualitas pegawainya. Pemberian insentif oleh organisasi merupakan upaya memenuhi kebutuhan pegawai. Pegawai organisasi akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan organisasi jika organisasi memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawainya baik kebutuhan yang bersifat matei maupun kebutuhan yang bersifat non materi.

Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kinerja pegawai. Insentif merupakan salah satu pendorong penting yang dapat memberikan rangsangan kepada pegawai untuk bekerja lebih optimal. Melalui insentif diharapkan pegawai akan mampu berpartisipasi lebih tinggi dalam melaksanakan tugas organisasi. Insentif secara umum terdiri dari dua jenis yang berbeda, dimana setiap organisasi akan beda pula dalam pelaksanaannya.

Untuk memperoleh pengertian mengenai insentif, dibawah ini adalah pengertian insentif menurut beberapa para ahli.

**Malayu Hasibuan (2012:118)** insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

**Abi Sujak (1990)** yang di kutip **Anwar Prabu (2017:89)** insentif merupakan atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi karyawan dan kontribusi kepada organisasi.

**Hani Handoko** yang di kutip **Anwar Prabu (2017:89)** insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Dari pendapat diatas dapat di simpulkan bahwa insentif merupakan balas jasa kepada karyawan organisasi diluar gaji pokok atau upah, insentif bisa berbentuk material maupun non material yang diberikan dengan mempertimbangkan hasil kinerja karyawan yang telah dicapai dan untuk merangsang dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya dan agar tujuan kerja organisasi tercapai.

**2.2.1. Jenis-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 dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Menurut **Nawawi Hadari (2011:317)** penghargaan atau ganjaran sebagai insentif dibedakan dalam beberapa jenis sebagai berikut:

1. Kompensasi atau insentif total Keseluruhan penghargaan atau ganjaran yang diterima oleh seseorang tenaga kerja untuk seluruh pekerjaannya yang dilakukannya sebagai kontribusi pada pencapaian tujuan organisasinya.
2. Kompensasi khusus Penghasilan tambahan yang diberikan kepada tenaga kerja dengan status tertentu dalam perusahaan.

Menurut **Siagian Sondang P. (2010:268),** jenis insentif digolongkan menjadi dua kelompok, antara lain:

1. Rencana insentif individu, yang termasuk dalam kelompok Insentif individu adalah:

1. ***Piece work*** (upah per output) adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja kerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.
2. ***Production bonuss*** (bonus produksi) adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.
3. ***Commisions*** (komisi) adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.
4. ***Executifes* *incentives*** (insentif eksekutif) adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.
5. ***Maturity curve*** (kurva “kematangan”) adalah diberikan kepada tenaga kerja, yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

2. Rencana insentif kelompok Insentif kelompok merupakan penghargaan yang diberikan atas keberhasilan kolektif dan merupakan kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, prestasi 10 kerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan suatu kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

Menurut **Lijan Poltak (2018:238)** mendefinisikan bahwa ada dua macam insentif karyawan, diantaranya:

**Insentif Material**

**Uang**

**Insentif material yang berbentuk uang dapat diberikan dalam beberapa macam:**

1. ***Bonus.* Bonus adalah uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atau hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan secara selektif dan khusus.**
2. ***Komisi.* Komisi adalah jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik.**
3. ***Pembagian keuntungan.* Model membagi keuntungan biasanya bermacam-macam, tetapi mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemuadian kedalam pendapatan setiap pegawai.**
4. ***Kompensasi yang ditangguhkan.* Terdapat dua macam program kompensasi yang mencakup pembayaran di kemudian hari, yaitu pensiun dan pembayaran kontraktual. Pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan social ekonomi setelah berhenti bekerja.**

**Insentif Nonmaterial**

**Insentif nonmaterial dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, antara lain:**

1. **Pemberian gelar *(tittle)* secara resmi**
2. **Pemberian balas jasa**
3. **Pemberian piagam penghargaan**
4. **Pemberian promosi**

Dari pendapat diatas dapat di simpulkan bahwa pemberian insentif merupakan pemberian balas jasa yang diberikan kepada karyawan baik secara materil maupun non materil diantaranya berupa bonus, pemberian gelar naik jabatan dan yang lainnya.

**2.2.2. Tujuan Pemberian Insentif**

Tujuan utama dari pemberian insentif kepada karyawan pada dasarnya adalah untuk memotivasi mereka agar bekerja lebih baik dan dapat menunjukan prestasi kerja yang baik.

Menurut **Werther** dan **Davis (1996)** yang dikutip **Lijan Poltak (2018:225)** mendefinisikan bahwa tujuan pemberian insentif yang efektif dipengaruhi oleh delapan faktor :

1. **Memperoleh Pegawai Yang Berkualifikasi**

**Insentif yang cukup tinggi yang dibutuhkan menjadi daya Tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsip terhadap suplay dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.**

1. **Mempertahankan Pegawai Yang Ada**

**Pegawai dapat keluar jika besaran insentif tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.**

1. **Menjamin Keadilan**

**Manajemen inentif berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relativ, yang berarti sebuah pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerjaan yang dapat dibandingkan dengan organisasi lain di pasar kerja.**

1. **Penghargaan Terhadap Prilaku Yang Dilakukan**

**Pembayaran hendaknya memperkuat prilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk prilaku dimasa depan, rencana insentif efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan prilaku lainnya.**

1. **Mengendalikan Biaya**

**Sistem insentif yang rasional membantu organisasi memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen efektif, bisa jadi pekerja dibayar upah atau gaji diatas standar.**

1. **Mengikuti Aturan Hukum**

**Sistem insentif yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.**

1. **Memfasilitasi Pengertian**

**Sistem manajemen insentif hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajemen operasi, dan para pegawai**

1. **Meningkatkan Efisiensi Administrasi**

**Program insentif hendaknya dirancang untuk dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, walaupun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lainnya.**

**2.3. Lingkup Kinerja**

Kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Menurut **(Amstrong dan Baron, 1998:15)** yang dikutip **Irham Fahmi (2016:176) “kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian, pelaksanaan suatu kegiatan¸ program, kebijaksanaan, dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis *(strategic planning)* suatu organisasi.**

Menurut **Rivai** dan **Basri** yang dikutip **Lijan Poltak (2018:481) “kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta”.**

Menurut **(Hersey dan Blanchard, 1993)** yang dikutip **Lijan Poltak (2018:481)** berpandangan bahwa **“kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan.**

Dari ketiga pengertian diatas maka dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi seseorang atau kelompok dalam mewujudkan sasaran, tujuan organisasi untuk mencapai tujuan tersebut.

**2.3.1. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut **Anwar Prabu (2017:67)** faktor-faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan *(bility)* dan faktor *(motivation).* Hal ini sesuai dengan pendapat **Keith Davis, (1964:484)** yang dikutip **Anwar Prabu (2017:67)** merumuskan bahwa:

*Human Performance = Ability + Motivation*

*Motivation = Attitude ­+ Situation*

*Ability = Knowledge + Skill*

**Tabel 2.1**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| No | Faktor Yang Cenderung Menyebabkan Ketidakpuasan | Faktor Yang Cenderung Menyebabkan Kepuasan |
|
| 1 | Kebijakan dan administrasi perusahaan | Prestasi |
| 2 | Supervisi | Pengakuan |
| 3 | Berhubungan dengan supervisor | Bekerja sendiri |
| 4 | Kondisi kerja, upah | Tanggung jawab |
| 5 | Hubungan dengan kelompok sebaya, dan bawahan | Kemajuan |
| 6 | Status, keamanan | Pertumbuhan |

**Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

*Sumber: Lijan Poltak dalam bukunya sumber daya manusia (membangun kinerja yang solid untuk meningkatkan kinerja)2018.*

Menurut **Anwar Prabu (2017:67)** faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. **Faktor Kemampuan**

**Secara psikologis, kemampuan *(ability)* pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality (knowledge+skill).* Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, makai a akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.**

1. **Faktor Motivasi**

**Motivasi berbentuk dari sikap *(attitude)* seorang pegawai dalam menghadapi situasi *(situation)* kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).**

**2.3.2. Penilaian Kinerja**

**a. Pengertian Penilaian Kinerja**

Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah *level of performance* atau level kinerja. Kinerja pegawai berpengaruh signifikan terhadap organisasi. Oleh karena itu, untuk mengetahui kinerja pegawai perlu dilakukan penilaian kinerja yang teratur dan sistematis. Pengukuran kinerja yang baik akan menghasilkan kinerja objektif, Sebaliknya, jika penilaian kerja yang dilakukan subjektif, maka akan menyebabkan pegawai terdemotivasi dan membuat ketidakpuasan.

Menurut **Irham Fahmi (2016:203) “penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya”.** Dengan demikian, penilaian kinerja merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya.

**b. Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut **Murphy, dkk** dalam buku **Lijan Poltak Sinambela (2018:520)** menggambarkan tiga tujuan penilaian kinerja yang mempengaruhi penilaian, yaitu tujuan penilaian yang langsung memengaruhi penilaian. Tujuan yang tidak langsung memengaruhi penilaian melalui proses kognitif dasar, termasuk observasi, *econding,* dan pemanggilan. Dan tujuan penilaian yang dapat memengaruhi dimana penilai memasukan informasi perilaku yang dinilai ketika membuat *judgment* tentang kinerja.

Menurut **Irham Fahmi (2016:178)** penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan bagi perusahaan dan karyawan untuk:

1. **Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kerja**

**organisasi.**

1. **Hasil kerja dicapai secara individual atau secara**

**institusi.**

1. **Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam**

**mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada**

**kinerja.**

1. **Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.**
2. **Memungkinkan individu mengembangkan**

**kemampuan mereka.**

1. **Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan**

**aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan**

**mereka.**

1. **Membantu mempertahankan orang-orang yang**

**mempunyai kualitas yang tinggi.**

**2.4. Keterkaitan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja**

Sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu memberikan hasil kerja atau output agar tujuan dari perusahaan bisa tercapai. Hasil kerja atau kinerja setiap karyawan berbeda-beda dan hal tersebut dipengaruhi beberapa faktor. Salah satu faktor tersebut adalah insentif. Insentif mampu mendorong dan memotivasi karyawan sehingga apa yang diinginkan organisasi, semakin baik kinerja karyawan maka semakin tinggi pula insentif yang diberikan oleh perusahaan/instansi. Oleh karena itu karyawan akan lebih meningkatkan kinerja mereka agar insentif yang mereka terima semakin meningkat.

Hal tersebut didukung oleh pendapat **Wibowo (2012) “insentif mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan karena setiap pekerjaan yang telah memberikan kinerja terbaiknya pasti mengharapkan imbalan disamping gaji atau upah sebagai tambahan berupa insentif atas prestasi yang diberikannya terhadap perusahaan”.**

Bagi karyawan sendiri insentif sangatlah berpengaruh karena insentif memotivasi dan memicu semangat kerja karyawan supaya memberikan hasil kinerja yang maksimal. Bagi perusahaan atau instansi insentif berguna untuk menjaga karyawan yang mempunyai kualitas diatas kualitas standar. Oleh karena itu pemberian insentif tidak boleh asal diberikan dan harus dipertimbangkan dan diperhatikan dari segi kualitas kinerja karyawan tersebut, agar pemberian insentif layak diberikan kepada karyawan yang sangat membantu organisasi perusahaan.

**Tabel 2.2**

**Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Penelitian** | **Judul Penelitian** | **Hasil Penelitian** | **Perbedaan** |
| 1. | Dwijayanthi dan  Dharmadiak sa. Skripsi (2013) | Pengaruh Insentif,  Tingkat Pendidikan,  Pelatihan dan  Pengalaman Kerja  Pada Kinerja  Individu Pengguna  Sistem Informasi  Akuntansi | Hasil penelitian menunjukkan bahwa  insentif, tingkat pendidikan, pelatihan dan pengalaman kerja berpengaruh secara signifikanterhadap kinerja individu pengguna sistem informasi akuntansi. | * Periode penelitian * Perusahaan yang di teliti penelitian terdahulu melakukan penelitian pada SKPD   DISPENDA Kota  Denpasar sedangkan penulis melakukan penelitian pada SKPD  Kabupaten Bandung  Barat   * Dimensi yang digunakan. |
| 2. | Eli Yulianti Skripsi (2015) | Pengaruh Pelatihan  Terhadap Kinerja  Karyawan Grand  Fatma Hotel di  Tenggarong Kutai  Kartanegara | Hasil penelitian menunjukan bahwa ada pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan Grand Fatma Hotel ini di Kutai Kartanegara. | * Periode peneltian * Perusahaan yang diteliti * Variabel X1, X2 & X4. |
| 3. | Mamdani  Kaneez  Fatima and  Safia  Minhaj  Skripsi (2016) | *Effects Of*  *Motivational*  *Incentive On*  *Employees*  *Performance: A*  *Case Study Of*  *Banks Of Karachi,*  *Pakistan* | Hasil penelitian  menunjukan bahwa  tinggi tingkat insentif, maka kinerja karyawan akan lebih baik. Tidak hanya kinerja karyawan yang meningkat tetapi komitmen dan loyalitas mereka terhadap organisasi juga tumbuh. | * Periode peneltian * Perusahaan yang diteliti * Pada variabel X2, X3 &X4. |
| 4. | Muhamad Iqbal Fadillah Skripsi (2018) | Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Bandung Wilayah Bandung Barat. | Hasil Penelitian menunjukan bahwa tingkat insentif mempunyai kaitan dengan kinerja karyawan | * Periode penelitian * Perusahaan yang diteliti pada variabel X & Y |

Penelitian terdahulu bertujuan untuk mendapatkan bahan perbandingan dan acuan. Selain itu, untuk menghindari anggapan kesamaan dengan penelitian ini.

Sedangkan penelitian yang dilakukan sekarang oleh peneliti dengan metode kuantitatif, dimana data yang dikumpulkan berdasarkan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau penelitian, analisis data bersifat kuantitatif atau statistik dengan menggunakan dua variabel X dan Y.

**2.5. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis**

**2.5.1 Kerangka Pemikiran**

Manajemen sumber daya manusia merupakan satu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi. Hal ini disebabkan manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja yang ada di dalam organisasi, sehingga terwujud tujuan organisasi dan kepuasan kerja karyawan. Manajemen sumber daya manusia juga dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam sebuah perusahaan dengan cara penelitian, pemberian balas jasa dalam setiap individu anggota organisasi sesuai dengan kemampuan kerjanya.

Menurut **Hasibuan (2012:9)** pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut : **Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kepada kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.**

Sedangkan pengertian insentif menurut **Hasibuan (2012:118)** bahwa “insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar”

Menurut **Lijan Poltak (2018:238)** mendefinisikan bahwa “insentif merupakan salah satu cara atau usaha organisasi untuk meningkatkan kualitas pegawainya.

Berdasarkan definisi di atas, dapat dilihat bahwa insentif merupakan balas jasa diluar gaji pokok yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan suatu kinerja karyawan agar tujuan perusahaan tercapai dan lebih meningkatkan lagi motivasi dan semangat kerja karyawan.

Menurut **Lijan Poltak (2018:238)** mendefinisikan bahwa ada beberapa macam insentif, diantaranya:

**Insentif Material  
Insentif material yang berbentuk uang dapat diberikan dalam beberapa macam:**

1. ***Bonus.* Bonus adalah uang yang dibayarkan sebagai balas jasa**

**atau hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan secara selektif dan khusus.**

1. ***Komisi.* Komisi adalah jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik.**
2. ***Pembagian keuntungan.* Model membagi keuntungan biasanya bermacam-macam, tetapi mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemuadian kedalam pendapatan setiap pegawai.**
3. ***Kompensasi yang ditangguhkan.* Terdapat dua macam program kompensasi yang mencakup pembayaran di kemudian hari, yaitu pensiun dan pembayaran kontraktual. Pensiun mempunyai nilai insentif karena memenuhi kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan social ekonomi setelah berhenti bekerja.**

**Insentif Nonmaterial  
Insentif nonmaterial dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, antara lain:**

1. **Pemberian gelar *(tittle)* secara resmi.**
2. **Pemberian balas jasa.**
3. **Pemberian piagam penghargaan.**
4. **Pemberian promosi.**
5. **Pemberian pujian atau ucapan terimakasih secara formal maupun informal.**

Suatu organisasi untuk dapat mempertahankan kinerja yang baik dan menjauhkan karyawan dari timbulnya konflik, tataran individu atau tim kerja amat diperlukan karena ibarat kompas, hal ini dapat membantu seorang tim atau organisasi untuk menfokuskan perhatian dan tenaganya.

Menurut **Lijan Poltak (2018:481)** mengungkapkan aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. **Hasil kerja**

**Hasil kerja yang dicapai secara individual atau institusi, yang berarti bahwa kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara perorangan atau berkelompok.**

1. **Dalam melaksanakan tugas**

**Orang atau Lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau Lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk bertindak sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.**

1. **Pekerjaan harus dilakukan secara legal**

**Yang berarti dalam melaksanakan tugas-tugas individua tau Lembaga harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.**

1. **Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika**

**Selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, pekerjaan tersebut harus sesuai dengan moral yang berlaku umum.**

Berdasarkan pendapat di atas, terlihat dengan jelas hubungan antara insentif dan kinerja karyawan. Apabila pemberian insentif tepat maka kinerja karyawan akan lebih meningkat dari standar biasanya dan akan berdampak positif bagi perusahaan.

**2.4.2 Hipotesis Penelitian**

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran, maka peneliti menetapkan hipotesis sebagai berikut:

**“Terdapat Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Telkom Akses Bandung”.**

Definisi operasional untuk memudahkan pembahasan dari hipotesis yang telah dikemukakan diatas, yaitu:

1. Pengaruh positif ialah kemampuan yang melakukan sesuatu dan dapat menyebabkan hal lain berubah. Hal ini menunjukan bahwa pengaruh insentif mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkom Akses Bandung.
2. Intensif adalah suatu yang sangat penting dan tidak bisa lepas dari suatu permasalahan atau suatu yang menyatakan tingkat kebenaran yang tidak pernal terlepas dari persoalan pada PT. Telkom Akses Bandung.
3. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi dalam suatu organisasi pada PT. Telkom Akses Bandung.
4. PT. Telkom Akses Bandung adalah anak perusahaan PT.Telkom yang bergerak di bidang kontruksi jaringan yang beralamat di jalan Rajawali Barat No.101 Bandung.