

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Sejalan dengan ulasan pada latar belakang, identifikasi dan rumusan masalah, termasuk tujuan penelitian perlu kiranya dikemukakan suatu landasan teori yang berkaitan dalam pemecahan masalah yaitu teori-teori mengenai pelatihan dan insentif sebagai variabel dependen dan kinerja karyawan sebagai variabel independen.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis yang kemudian disebut sebagai manajemen sumber daya manusia dimana manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen dimana manajemen sumber daya manusia berarti suatu usaha untuk

mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Adapun pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Mathis & Jackson (2012:5) menyebutkan:

“Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan”

Hasibuan (2012:10) adalah:

“Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Rivai (2011:14) mengemukakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.”

Menurut Mangkunegara (2013:2) mengemukakan:

“Suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2013:6) mendefinisikan:

“Seni untuk merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi.”

Dari beberapa pengertian di atas maka dapat diambil sebuah garis besar bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen yang

menitikberatkan kepada urusan kepegawaian atau seni mengatur dalam hal kepegawaian dengan melaksanakan proses pencapaian, pelaksanaan dan pengontrolan yang berhubungan dengan mendapatkan, mengembangkan, memelihara dan memanfaatkan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang fokus dalam mengelola SDM. Tugas manajemen SDM yaitu mengelola manusia dengan efektif. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum yaitu:

1. Fungsi Manajerial
 - a. Perencanaan (*planning*)
 - b. Pengorganisasian (*organizing*)
 - c. Pengarahan (*directing*)
 - d. Pengendalian (*controlling*)
2. Fungsi Operasional
 - a. Pengadaan tenaga kerja (*recruitment*)
 - b. Pengembangan (*development*)
 - c. Kompensasi (*compensation*)
 - d. Pengintegrasian (*integration*)
 - e. Pemeliharaan (*maintenance*)
 - f. Pemutusan Hubungan Kerja (*separation*)

Penerapan dari fungsi manajerial tersebut dalam manajemen sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut :

a. Perencanaan (*planning*)

Untuk manajer personalia perencanaan berarti bahwa menentukan lebih dulu program personalia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Setelah apa yang akan dilakukan telah diputuskan, maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya. Jika perusahaan telah menentukan fungsi-fungsi yang harus dijalankan oleh karyawan, maka manajer personalia haruslah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan (*directing*)

Kalau kita sudah punya rencana tersebut, maka sudah selayaknya kalau fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut. Berarti mengusahakan agar karyawan mau bekerja sama secara efektif.

d. Pengendalian (*controlling*)

Setelah fungsi-fungsi personalia dilaksanakan maka fungsi selanjutnya yang harus dilaksanakan adalah pengawasan, yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengoreksinya apabila terjadi penyimpangan, atau jika perlu menyesuaikan kembali dengan rencana yang telah dibuat.

Selanjutnya penerapan dari fungsi operatif dalam manajemen personalia dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Pengadaan tenaga kerja (*recruitment*)

Fungsi ini bertujuan untuk memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Dalam fungsi ini tercakup penentuan bahan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

b. Pengembangan (*development*)

Setelah pegawai diperoleh, maka tugas selanjutnya adalah meningkatkan pengetahuan, keterampilan serta kecakapannya melalui pendidikan dan latihan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan sebaik mungkin. Kegiatan ini menjadi penting sehubungan dengan perkembangan teknologi dan makin kompleksnya tugas manajer.

c. Kompensasi (*compensation*)

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai dan layak kepada karyawan dengan kontribusi yang telah mereka berikan kepada perusahaan.

d. Pengintegrasian (*integration*)

Integrasi merupakan suatu tindakan yang menyangkut penyesuaian keinginan dari para pegawai dengan keinginan organisasi, untuk itu para manajer perlu memahami sikap dari karyawan untuk mempertimbangkan dalam pembuatan berbagai kebijaksanaan organisasi.

e. Pemeliharaan(*maintenance*)

Fungsi ini bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi-kondisi yang telah ada, yang meliputi pemeliharaan kesehatan dan keselamatan kerja serta komunikasi dengan pegawai.

f. Pemutusan hubungan kerja (*separation*)

Merupakan fungsi terakhir, jika pada fungsi operasional yang pertama, perusahaan berusaha untuk memperoleh/menarik tenaga kerja maka fungsi terakhir untuk meningkatkan efektivitas kerja karyawan diperlukan penyempurnaan dalam pelaksanaan tugas, apabila tindakan-tindakan lain dalam penyempurnaan tugas tidak efektif, maka pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan jalan terakhir setelah sebelumnya diberi surat peringatan terlebih dahulu, yang pada akhirnya perusahaan harus mengembalikannya lagi ke dalam kondisi yang sebaik mungkin.

2.1.2 Pelatihan

Pelatihan merupakan proses mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan.

2.1.2.1 Pengertian Pelatihan

Berikut ini dikemukakan definisi pelatihan menurut beberapa ahli:

Michael J. Jucius dalam Kamil (2012:3) menyatakan bahwa:

“the term training is used here to indicate any process bay wich the aptitudes, skills, and abilities of employes to perfrom specipic jobs are in creased” yang dalam Bahasa Indonesia berarti “istilah pelatihan yang dipergunakan disini adalah untuk menunjukkan setiap proses untuk

mengembangkan bakat, keterampilan, dan kemampuan pegawai guna menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan tertentu.”

Simamora dalam Kamil (2012: 4) mengartikan bahwa:

“Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian-keahlian, pengetahuan, pengalaman, ataupun perubahan sikap seseorang individu.”

Bangun (2012:201) menyatakan bahwa:

“Pelatihan adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki keterampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif.”

Yunarsih dan Suwanto (2011:133) menyebutkan bahwa:

“Pendidikan dan pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan dimana para pegawai dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan”

Dari beberapa pendapat ahli diatas maka dapat diambil garis besar bahwa pelatihan merupakan serangkaian proses mempertahankan dan memperbaiki keterampilan, keahlian, pengetahuan, dan perilaku karyawan guna untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif.

2.1.2.2 Tujuan Pelatihan

Menurut Notoatmodjo (2009:22) dalam bukunya yang berjudul ”Pengembangan Sumber Daya Manusia” menyatakan bahwa ”Terdapat dua macam tujuan pelatihan, yakni Tujuan umum merupakan rumusan tentang kemampuan umum yang akan dicapai oleh pelatihan tersebut dan Tujuan khusus merupakan rincian kemampuan yang dirumuskan dalam kemampuan khusus.”

Sementara itu, menurut Mangkunegara (2003:52) tujuan pelatihan antara lain :

- a. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi

- b. Meningkatkan produktivitas kerja
- c. Meningkatkan kualitas kerja
- d. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia
- e. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
- f. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal
- g. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja
- h. Menghindarkan keusangan (obsolescence)
- i. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

2.1.2.3 Jenis-jenis Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson (2004;318) pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, yang meliputi :

- 1) Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan belaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru)
- 2) Pelatihan pekerjaan/teknis memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.
- 3) Pelatihan antar-pribadi dan pemecahan masalah dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
- 4) Pelatihan perkembangan dan inovatif menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Pelatihan

Dalam pelaksanaannya ada beberapa dimensi dan indikator dalam pelatihan karyawan seperti yang akan dijelaskan oleh Mangkunegara (2011:57). Indikator-indikator pelatihan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Tujuan

a. Meningkatkan keterampilan

Dengan diselenggarakannya pelatihan maka diharapkan keterampilannya dapat ditingkatkan sehingga kedepannya pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik dan efisien.

b. Meningkatkan pengetahuan

Peserta pelatihan diharapkan meningkat pengetahuan terhadap bidangnya masing-masing.

c. Mengubah perilaku menjadi lebih baik

Setelah mengikuti pelatihan tingkah laku peserta pelatihan menjadi lebih baik dari sebelum mengikuti pelatihan.

2. Instruktur

a. Pendidikan

Pendidikan lebih diarahkan pada peningkatan kemampuan (ability) seseorang melalui jalur formal dengan jangka waktu yang panjang, guna memaksimalkan penyampaian materi kepada peserta pelatihan.

b. Penguasaan materi

Penguasaan materi bagi seorang instruktur merupakan hal yang penting untuk dapat melakukan proses pelatihan dengan baik sehingga para peserta pelatihan dapat memahami materi yang hendak disampaikan.

3. Peserta

a. Semangat mengikuti pelatihan

Hal ini merupakan salah satu faktor yang menentukan proses pelatihan. Jika instruktur bersemangat dalam memberikan materi pelatihan maka peserta pelatihan pun akan bersemangat mengikuti program pelatihan tersebut, dan sebaliknya.

b. Keingintahuan/antusiasme peserta untuk memahami materi

Antusiasme peserta terhadap suatu materi pelatihan juga merupakan salah satu indikator bahwa pelatihan yang diselenggarakan mendapat respon baik atau tidak, karena dalam sebuah pelatihan harus terjadi interaksi dua arah antara instruktur dan peserta pelatihan

c. Seleksi

Sebelum melaksanakan program pelatihan terlebih dahulu perusahaan melakukan proses seleksi, yaitu pemilihan sekelompok orang yang paling memenuhi kriteria untuk posisi yang tersedia di perusahaan.

4. Materi

a. Sesuai tujuan

Materi yang diberikan dalam program pelatihan kepada peserta pelatihan harus sesuai dengan tujuan pelatihan sumber daya manusia yang hendak dicapai oleh perusahaan.

b. Sesuai komponen peserta

Materi yang diberikan dalam program pelatihan akan lebih efektif apabila sesuai dengan komponen peserta sehingga program pelatihan tersebut dapat menambah kemampuan peserta.

c. Penetapan sasaran

Materi yang diberikan kepada peserta harus tepat sasaran sehingga mampu mendorong peserta pelatihan untuk mengaplikasikan materi yang telah disampaikan dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. Metode

a. Pensosialisasian tujuan

Metode penyampaian sesuai dengan materi yang hendak disampaikan, sehingga diharapkan peserta pelatihan dapat menangkap maksud dan tujuan dari apa yang disampaikan oleh instruktur.

b. Memiliki sasaran yang jelas

Agar lebih menjamin berlangsungnya kegiatan pelatihan sumber daya manusia yang efektif apabila memiliki sasaran yang jelas yaitu memperlihatkan pemahaman terhadap kebutuhan peserta pelatihan.

2.1.3. Insentif

2.1.3.1. 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 di tentukan. 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.

Untuk mengetahui lebih jelas tentang insentif, dibawah ini ada beberapa ahli manajemen yang mengemukakan pengertian mengenai insentif :

Hasibuan (2012:118) mengemukakan bahwa

"Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang di pergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi".

Yani (2012:145) mengemukakan bahwa:

"Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawan yang bekerja melampaui standar yang telah ditentukan."

Mangkunegara (2004:89) dalam Yani (2012:145) menyatakan bahwa:

"Insentif adalah penghargaan atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasis pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi kerja karyawan dan kontribusi pada organisasi."

Matuyo dalam Yani (2012:145) menyebutkan bahwa:

"Insentif adalah tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan yang lain yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisai."

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa insentif adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat menambah kemauan kerja dan motivasi seorang pegawai agar terciptanya suatu kinerja yang berkualitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

2.1.3.2. Jenis - Jenis Insentif

Jenis - jenis insentif dalam suatu perusahaan 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 ahli manajemen sumber daya manusia Siagian (2006: 268), jenis-jenis insentif tersebut adalah :

1. *Piece work*

Piece work adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

2. Bonus

Bonus adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

3. Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.

4. Insentif bagi eksekutif

Insentif bagi eksekutif ini 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. Kurva Kematangan

Kurva kematangan adalah insentif yang 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.

2.1.3.3. Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak yaitu :

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 yang meningkat.
2. Bagi pegawai :
 - a. Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok
 - b. Meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

2.1.3.4. Sistem Pemberian Insentif

Menurut Rivai (2011:387) mengemukakan bahwa “Salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi.”

1) Bonus Tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja.

2) Insentif Langsung

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui

kontribusi luar biasa karyawan. Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

3) Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada *output* individu.

4) Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok.

5) Pembagian Keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana tujuan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Ketiga, program gabungan yang membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

6) Bagi Hasil

Program bagi hasil (*gainsharing*) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang *mubadzir*, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang

lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

2.1.3.5 Dasar Pemberian Insentif

Menurut Handoko (2006:176) indikator atau pertimbangan dasar penyusunan insentif 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. Sebaliknya sangat tidak *favourable* bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.

2. Lama Kerja

Besarnya insentif *ditentukan* atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut:

a. Kelemahan

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

b. Kelebihan

- 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 berdasarkan 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 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 rangking dalam penentuan insentif.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Insentif

Menurut Sirait (2011-202) ada beberapa dimensi dan indikator insentif, yaitu:

1) *Financial Incentive Insentif* yang diberikan kepada tenaga kerja atas prestasinya dalam organisasi atau perusahaan dalam bentuk uang atau barang, diantaranya:

- a. Bonus
- b. Insentif Lembur
- c. Bagi Hasil

- d. Biaya Pindah
 - e. Pemberian Rumah Dinas
 - f. Biaya Pengobatan
- 2) *Non Financial Incentive Insentif* yang diberikan kepada tenaga kerja bukan dalam bentuk uang atau barang, antara lain:
- a. Hiburan
 - b. Pendidikan dan latihan
 - c. Penghargaan berupa pujian
 - d. Kenyamanan Tempat Kerja
 - e. Promosi Jabatan

2.1.4. Kinerja

2.1.4.1. Pengertian Kinerja

Kinerja bagian dari produktivitas kerja, produktivitas berasal dari kata produktif. Artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapatlah dikatakan sesuatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi atau objek. Filosofi produktivitas sebenarnya dapat mengandung arti keinginan dan usaha dari setiap manusia (individu maupun kelompok) untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya. Berikut beberapa definisi mengenai kinerja:

Menurut Rivai (2011:548)

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Sedangkan Sedarmayanti (2013:50)

“Kinerja adalah hasil atau ukuran dari suatu proses atau pencapaian/prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya”.

Menurut Dessler dalam Edi Sutrisno (2011:5)

“Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan”.

Dari beberapa pengertian kinerja menurut para ahli maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja adalah prestasi aktual atau pencapaian seseorang yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.

2.1.4.2 Jenis – jenis Kinerja

Moehariono (2010:63), menjelaskan bahwa dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan, yaitu sebagai berikut:

1. Kinerja operasional (*operation performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan, seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain sebagainya.
2. Kinerja administratif (*administratif performance*). Kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrasi organisasi, termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antarunit kerja dalam organisasi.
3. Kinerja strategik (*strategic performance*). Kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan, khususnya secara strategi perusahaan

dalam menjalankan visi dan misinya. Sehingga dengan keberhasilan kinerja strategik, perusahaan bisa mencapai keunggulan bersaingnya. Dan bisa menjadi perusahaan yang menjadi contoh bagi perusahaan pesaing lainnya.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kompetensi dan kompensasi adalah faktor yang mempengaruhi kinerja. Pendapat yang diutarakan oleh Keith Davis dalam Mangkunegara (2011:67-68), faktor yang mempengaruhi kinerja dirumuskan sebagai berikut:

$$\textit{Human Performance} = \textit{Ability vs Motivation}$$

$$\textit{Motivation} = \textit{Attitude x Situation}$$

$$\textit{Ability} = \textit{Knowledge x skill}$$

Mangkunegara (2011:67-68) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor (motivasi) yang mengemukakan bahwa motivasi terbentuk dari sikap seseorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Sikap mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal yang siap secara psikofik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi).

Setelah apa yang dirumuskan diatas, bisa dapat diperjelas bahwa:

a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Pimpinan dan pegawai harus memiliki pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam

mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap yang dimiliki pemimpin dan pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka akan menunjukkan nilai positif atau negatif terhadap situasi kerjanya, dan semua itu bisa memperlihatkan bagaimana tinggi rendahnya motivasi yang dimiliki pimpinan dan pegawai. Salah satu unsur yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan adalah pemberian kompensasi yang sebanding dengan kinerja yang diberikan oleh karyawan yang bersangkutan.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Ada beberapa pendapat mengenai dimensi dan indikator kinerja menurut para ahli, salah satunya menurut Sedarmayanti (2013:51), yaitu:

1. Kualitas Pekerjaan (*Quality of work*)
 - a. Kerapihan
 - b. Ketelitian
2. Kecepatan (*Promptness*)
 - a. Efisiensi
 - b. Ketepatan Waktu
3. Prakarsa (*Initiative*)
 - a. Inisiatif Memberi Ide
 - b. Pemanfaatan Waktu Luang
4. Kemampuan (*Capability*)

- a. Kemampuan Memberi Ide
 - b. Kemampuan Penggunaan Alat dan Fasilitas Kerja
5. Komunikasi (*Communication*)
- a. Komunikasi Dengan Atasan
 - b. Komunikasi Dengan Rekan Kerja

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang telah dilakukan dapat membantu peneliti untuk dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa pengaruh hubungan antar variabel independen dan variabel dependen yang memiliki kesamaan dalam penelitian, sehingga dapat diajukan sebagai hipotesis. Beberapa penelitian yang terkait dengan pelatihan dan insentif yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

Judul dan Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan
Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan CV Tekad Makmur (Ester Kristia Gultom:2014)	Pelatihan Berpengaruh Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawannya.	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan Pelatihan sebagai indikator bebas dan kinerja terikatnya	Penulis hanya mengangkat dua buah variabel, sedangkan penulis tiga buah variabel.
Pengaruh pelatihan dan insentif terhadap kinerja karyawan bagian marketing PT. Nasmoco Gombel, Semarang (Amanda Bounita Rizki:2013)	Pelatihan dan insentif berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawannya.	Peneliti dan penulis sama-sama menggunakan pelatihan dan insentif sebagai variabel bebasnya dan kinerja sebagai variabel terikat.	Peneliti dan penulis memiliki perbedaan dalam hal lokasi penelitian.
Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Penjualan PT.Pusri (Lia Mayang Sari:2013)	Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Peneliti dan penulis sama-sama mengangkat dua variabel yang sama. Pada variabel bebas yaitu insentif, dan variabel terikat dalah kinerja.	Hal yang membedakan antara penulis dan peneliti adalah jumlah variabel. Peneliti mengangkat tiga variabel,

Judul dan Peneliti	Hasil	Persamaan	Perbedaan
			sedangkan penulis hanya mengangkat dua variabel.
Pengaruh Gaji Dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV.Indo Perkasa Compuindo (Aba Siitubondo (Aba yazid:2009)	Gaji dan insentif berpengaruh signifikan dan positif terhadap produktivitas kerjakaryawan	Penulis dan peneliti sama-sama menjadikan insentif sebagai variabel bebas.	Perbedaannya terletak dalam hal variabel bebas yaitu gaji, dan variabel terikat yaitu produktivitas karyawan.
Impact of Employee Training and Motivation on Performance in Banking Sector: Study Conducted in Pakistan (Shakeel Ahmad Khan, Muazzam Ali, Hafiz Faraz Hussain, Bilal Safdar:2015)	Insentif dan motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja dan perkembangan bisnis	Peneliti dan penulis sama-sama menjadikan insentif dan kinerja sebagai variabel yang diteliti.	Perbedaannya terletak pada variabel bebas. Penulis menjadikan motivasi sebagai variabel bebasnya, sedangkan peneliti menggunakan Kinerja.
Effect of salary, training and motivation on job performance of employees (Zahra Idrees, Xia Xinping, Khuram Shafi, Liu Hua, Amna Nazeer:2015)	Insentif, pelatihan dan motivasi berpengaruh positif dalam peningkatan kinerja karyawan	Peneliti dan penulis memiliki tiga variabel yang sama, yaitu insentif, pelatihan, dan kinerja.	Perbedaan penulis dan peniliti terletak pada variabel bebas yang lain, peneliti hanya menjadikan 2 variabel bebas, sedangkan penulis memiliki 3 variabel bebas.
Relationship between Incentives and Organizational Performance for Employees in the Jordanian Universities (Marwan Al-Nsour:2012)	Insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Peneliti dan penulis memiliki persamaan dalam hal variabel. Yaitu sama-sama menjadikan insentif dan kinerja sebagai variabel yang diteliti.	Perbedaannya terletak pada jumlah variabel, peneliti mengangkat 2 variabel. Sedangkan penulis hanya 2 variabel
Impact of training on employee performance: a study of Telecommunication sector in Pakistan (Afshan Sultana, Sobia Irum, Kamran Ahmed, Nasir Mehmood:2012)	Pemberian pelatihan dapat bepengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan	Penulis dan peneliti sama- sama menjadikan pelatihan sebagai variabel bebas, dan kinerja sebagai variabel terikat.	Perbedaan antara penulis dan peneliti terletak pada jumlah variabel. Peneliti mengangkat tiga buah variabel, sedangkan penulis hanyamengangkat 2variabel.

Sumber: Olah Data Penulis (2017)

Dapat dilihat dari tabel 2.1 mengenai penelitian terdahulu yang telah dilakukan sebelumnya, maka hal tersebut dapat membantu peneliti untuk dijadikan sebagai bahan acuan dalam melihat seberapa besar pengaruh antar variabel dependen dan independen yang memiliki kesamaan dalam penelitian, yang kemudian dapat diajukan sebagai hipotesis.

2.2. Kerangka Pemikiran

Investasi terpenting yang mungkin dilakukan oleh perusahaan adalah investasi insani (*human investment*) dengan penyisihan dan penyediaan dana untuk kepentingan pelatihan. Pelatihan merupakan suatu kekuatan yang diharapkan dapat mempercepat pembinaan sumber daya manusia dengan kompetensi, kemampuan dan tingkat profesionalisme yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja dan pembangunan.

Pelatihan dimaksudkan untuk mengoreksi kekurangan-kekurangan kinerja yang berkenaan dengan ketidakcocokan antara perilaku aktual dengan perilaku yang diharapkan. Perilaku aktual yang dimiliki karyawan seperti pengetahuan, keterampilan, atau sikap dan semangat kerja yang ada pada karyawan yang dibutuhkan untuk menangani suatu pekerjaan yang ada pada saat ini belum sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Perbedaan ini menimbulkan kesenjangan kompetensi, yang jika tidak segera diatasi akan menurunkan kemampuan bertahan hidup sebuah perusahaan.

Pelatihan merupakan acuan dalam meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam perusahaan. Karyawan perusahaan diharapkan dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai target dari atasan. Adanya pelatihan ini

diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan yang akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Begitu pula halnya dengan insentif, dengan adanya pemberian insentif diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan perusahaan.

Peran sumber daya manusia tidak diragukan lagi sangat penting bagi kelangsungan kehidupan suatu perusahaan manapun. Perlunya suatu perusahaan memberikan pelatihan pada karyawan intinya ditujukan agar prestasi kerja karyawan tersebut meningkat dengan mengasah potensi ketrampilan dan kemahiran karyawan agar karyawan bekerja secara optimal dan tak diragukan lagi perusahaan akan mencapai tujuannya.

Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2011:44) mengemukakan bahwa : “Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai managerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.” Dari pelatihan yang efektif tentunya karyawan akan semakin meningkatkan kualitas maupun kuantitas dalam pekerjaannya. Mengarah pada suatu tujuan yang umum dengan waktu yang singkat, ilmu yang praktis dan mudah dimengerti karena sudah dirancang sedemikian rupa pelatihan diharapkan bisa diterapkan oleh masing-masing karyawan.

Hal tersebut didukung pula oleh enam buah penelitian sebelumnya pada tabel 2.1 yang berpendapat bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan suatu perusahaan. Salah satu dari penelitian tersebut adalah Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan CV Tekad

Makmur yang diteliti oleh Ester Kristia Gultom (2014). Berdasarkan penelitiannya tersebut, Ester Kristia menyimpulkan bahwa pelatihan berpengaruh dalam meningkatkan kinerja karyawannya.

Selain pelatihan, hal lain yang terindikasi mempengaruhi kinerja karyawan pada sebuah perusahaan dan organisasi adanya pemberian insentif. Hal tersebut selaras dengan penelitian Lia Mayangsari (2013) yang berjudul Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan di Departemen Penjualan PT.Pusri. Lia Mayangsari membuat kesimpulan bahwa Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

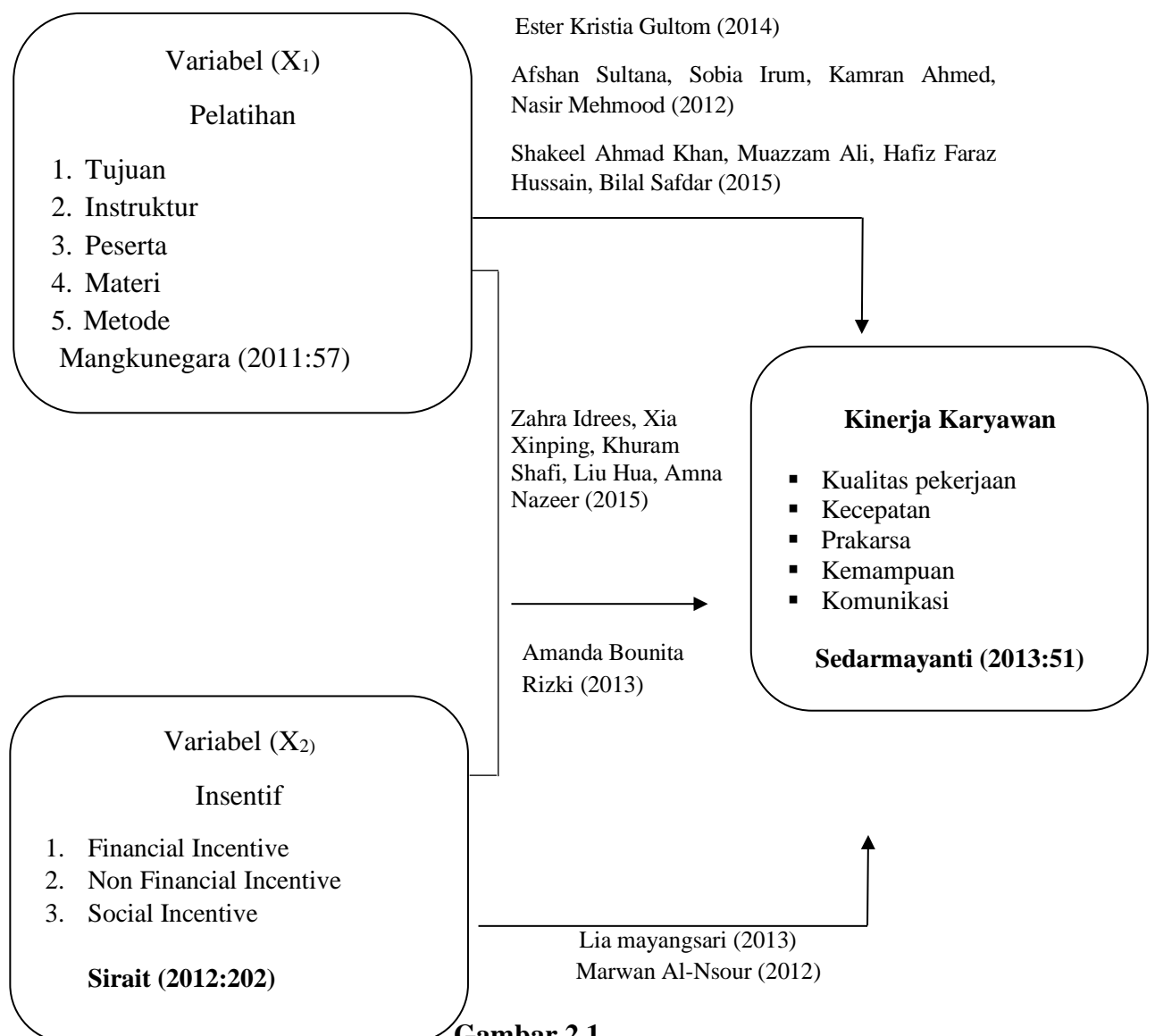
Matuyo dalam Yani (2012:145) menyebutkan bahwa insentif adalah tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan yang lain yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisasi

2.2.1 Pengaruh Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang memiliki kesimpulan bahwa pelatihan dan insentif berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut diteliti oleh Amanda Bounita Rizki (2013), dan menunjukkan bahwa pelatihan dan insentif berpengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Nasmoco Gombel, Semarang. Penelitian yang lain namun memiliki hasil yang sama dilakukan oleh Zahra Idrees, Xia Xiping, Khuram Shafi, Liu Hua, Amna Nazeer (2015) dalam penelitiannya yang berjudul *Effect of salary, training and Motivation on Job Performance of Employees*.

Berdasarkan konsep teori dan hasil penelitian terdahulu, penulis menetapkan paradigma adanya pengaruh pelatihan dan insentif terhadap kinerja karyawan di Perum LPPNPI.

Dengan melihat kerangka pemikiran di atas, maka dapat dibuat paradigma penelitian yaitu sebagai berikut:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka diketahui hipotesis secara simultan dan parsial:

1. Simultan

Terdapat pengaruh pelatihan dan insentif terhadap kinerja karyawan.

2. Parsial

- a. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap Kinerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh pelatihan terhadap Kinerja karyawan.