

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pengertian Sumber Daya Manusia atau disingkat menjadi SDM potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu tercapainya kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih dimengerti sebagai bagian integral dari system yang membentuk suatu organisasi. Oleh karena itu, dalam bidang kajian psikologi, para praktisi SDM harus mengambil penjurusan industri dan organisasi. Sebagai ilmu, SDM dipelajari dalam Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM. Dalam bidang ilmu ini, terjadi sintesa antara ilmu manajemen dan psikologi (H. Sofyan Tausuri, 2013 : 1).

Pengertian manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses pemanfaatan orang atau pegawai, yang meliputi menerima, menggunakan, mengembangkan, dan memelihara SDM yang ada agar dapat mendukung organisasi atau kegiatan organisasi. Ditentukan oleh suatu dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Hasmin dan Jumiati Nurung, 2021 : 15).

Menurut Nawawi (2001) ada tiga pengertian Sumber Daya Manusia yaitu: (1) Sumber Daya Manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan

suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan); (2) Sumber Daya Manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya; (3) Sumber Daya Manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan eksistensi organisasi (dalam Hardayani Widhiastuti, 2012: 3). Administrasi Sumber Daya Manusia merupakan proses yang terdiri dari berbagai langkah, yaitu: (1) perencanaan sumber daya manusia; (2) pengadaan sumber daya manusia; (3) penempatan; (4) system imbalan; (5) penilaian prestasi kerja; (6) perencanaan dan pengembangan karier pegawai; (7) pemensiunan; dan (8) audit kepegawaian (S.P. Siagian, 2001:166). Peran manajer administrasi yang menurut Odgers (2005) bahwa bertanggung jawab mengelola informasi, system informasi, teknologi maupun sumber daya manusia yang ada untuk memaksimalkan produktivitas bagian administrasi yang dipimpinnya (dalam Irra Chrisyanti, 2015 : 4).

Sumber Daya Manusia (SDM) semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman SDM dan di lingkungan kantor perlu untuk dikumpulkan secara sistematis dan dijadikan sebagai referensi bagi pekerjaan yang akan dilaksanakan di lingkungan kantor sebagai pekerjaan yang akan diemban di kemudian hari akan semakin efektif dan efisien (Donni Juni Priansa & Fenny Damayanti, 2015 : 21).

Disimpulkan bahwa pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia di lingkungan perkantoran berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan yang termotivasi dalam pemberian upah dan insentif yang terencana dan dapat diorganisasikan dengan pelaksanaan serta pengendalian.

### **2.1.2. Motivasi kerja**

Motivasi berasal dari kata latin *mover* yang berarti dorongan atau menggerakkan. Motivasi pada manajemen hanya ditujukan pada sumber daya manusia pada umumnya dan bawahannya khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Karyawan harus selalu dimotivasi agar lebih meningkatkan produktifitasnya. Sebab adanya timbul kejenuan dan bosan pada pekerjaannya. Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting ketika pimpinan membagikan tugas kepada bawahannya untuk dikerjakan secara baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan (Malayu Hasibuan, 2010 :141).

Motivasi adalah dorongan dasar yang mendorong seseorang bertindak dalam (A.A.Mangkunegara, 2015 : 61) menyatakan motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja di lingkungan kantor dan di lapangan pekerjaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai

tujuan organisasi perusahaan. sikap mental pegawai yang pro dan positif itulah yang memperkuat motivasi untuk mencapai maksimal (A.A.Mangkunegara, 2015 : 61).

Siti Mujanah (2019 : 61) menyebutkan faktor-faktor motivasi antara lain sebagai berikut: (1) Promosi. Promosi adalah kemajuan seorang pegawai pada satu tugas yang lebih baik, baik di padang dari sudut tanggung jawab yang lebih berat, martabat, atau status yang tinggi, kecakapan yang lebih baik, dan terutama pembayaran gaji. (2) Prestasi kerja. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan sulit bagi seorang pegawai untuk diusulkan oleh pimpinan agar dipertimkan untuk di promosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi/ (3) Pekerjaan itu sendiri. Pada akhirnya tanggung jawab dalam mengembangkan karir itu terletak pada masing-masing pekerjaan. (4)

Penghargaan. Pemberian motivasi seperti pemberian penghargaan atas prestasi kinerja pegawai atau keahlian dan sebagainya. (5) Tanggung jawab. Saling menghargai dan saling bertanggung jawab merupakan dua sisi yang harus dipenuhi, sehingga keberlangsungan kemitraan mereka akan terjadi dengan baik. (6) Pengakuan. Pengakuan merupakan salah satu kompensasi yang harus diberikan Pimpinan kepada pegawai yang mempunyai suatu keahlian tertentu dan dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik pula. (7) Keberhasilan dalam kerja. Keberhasilan dalam kerja dapat memotivasi pegawai untuk lebih bersemangat dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh perusahaan.

### **2.1.3. Pegawai Negeri Sipil**

Istilah manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya satuan tenaga kerja organisasi, sebagai sumber daya manusia yang vital bagi pencapaian-pencapaian tujuan-tujuan organisasi, dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan bijak agar bermanfaat bagi individu, organisasi dan masyarakat (T. Hani Handoko, 2014 : 4). Istilah yang telah dipakai untuk menggambarkan fungsi hubungan personalia. Karyawan-karyawan dipandang sebagai suatu investasi yang jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan-imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar (Henry Simamora, 1997 : 11-12).

Pegawai merupakan sumber daya yang paling penting dalam suatu organisasi public, pegawai yang baik dan memenuhi standar kualifikasi hanya akan dapat diperoleh melalui upaya rekrutmen yang efektif. Supaya dapat melakukan proses rekrutmen secara efektif, harus tersedia informasi akurat dan berkelanjutan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai tugas pokok dan fungsi dalam organisasi (Ambar T.S. Rosidah, 2003 : 167).

Pegawai atau personalia dalam administrasi dan manajemen personalia adalah sumber daya manusia yang kini lebih diketahui sebagai Aparatur Sipil Negara atau ASN. Sedangkan di dalam UU. RI. No. 5/2014 Tentang Aparatur Sipil Negara, Bab I pasal 1: (1) Aparatur Sipil Negara

yang selanjutnya disingkat ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang bekerja pada instansi pemerintah. (2) Aparatur sipil negara adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian dan diserahi tugas dalam suatu jabatan pemerintahan atau diserahi tugas negara lainnya dan digaji sesuai peraturan perundang-undangan. (3) Pegawai negeri sipil yang selanjutnya disingkat PNS adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat sebagai pegawai ASN secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan. (4) Pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang selanjutnya disingkat PPPK adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, yang diangkat berdasarkan perjanjian kerja untuk jangka waktu tertentu dalam rangka melaksanakan tugas pemerintah. (5) Manajemen ASN adalah pengelolaan ASN untuk menghasilkan pegawai yang profesional, memiliki nilai dasar, etika profesi, bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik korupsi, kolusi, dan nepotisme

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai sesuatu tujuan selain sangat ditentukan oleh dan mutu profesionalisme juga ditentukan oleh disiplin para anggotanya. Bagi aparatur pemerintahan disiplin tersebut mencakup unsur-unsur ketaatan, kesetiaan, kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban, dalam arti mengorbankan kepentingan pribadi dan golongannya untuk kepentingan Negara dan masyarakat (Amanda, 2008 : 7).

Disimpulkan bahwa konsep mutu itu sendiri sering dianggap sebagai ukuran relative kebaikan suatu jasa yang terdiri atas mutu desain dan kesesuaian. Mutu desain merupakan fungsi spesifikasi jasa, sedangkan mutu kesesuaian adalah suatu ukuran seberapa jauh suatu jasa memenuhi persyaratan atau spesifikasi mutu yang ditetapkan. Dengan memperhatikan faktor potensi fisik bahwa kemampuan fisik yang berakumulasi dari pada latar belakang pendidikan, pengetahuan, intelegensia, keahlian, ketrampilan SDM-ASN, Mencakup pula unsur-unsur ketaatan, kesetiaan, kesungguhan dalam menjalankan tugas dan kesanggupan berkorban atas produk, jasa, manusia, proses dan lingkungan.

## **2.2. Kerangka Teori**

### **2.2.1. Teori SDM kontemporer**

Minat yang semakin meluas di kalangan para ilmuwan tentang manajemen sumber daya manusia berakibat positif dalam mengelola sumberdaya manusia dalam organisasi. Semua perkembangan yang terjadi dapat disimpulkan bermuara pada suatu prinsip yang sangat fundamental, yaitu bahwa manusia tidak mungkin diperlakukan sama dengan alat produksi lainnya, melainkan harus diperlakukan sesuai dengan harkat dan martabatnya. Timbulnya berbagai teori motivasi pada tahun empat puluhan, dengan Abraham H. Maslow sebagai pelopornya, merupakan bukti kongkrit. Semua teorimotivasi menekankan bahwa manusia mempunyai kebutuhan yang sangat kompleks, tidak hanya menyangkut peningkatan taraf hidup dalam arti kebendahan, akan tetapi ada berbagai kebutuhan lain seperti keamanan,

sosial, prestise, pengembangan diri yang harus dipenuhi dan dipuaskan. Dorongan yang bersifat intrinsic dibandingkan dengan faktor-faktor motivasional yang bersifat ekstrinsik. Masalah-masalah keadilan, kewajaran, harapan, dan kecocokan pekerjaan dengan karakteristik seseorang merupakan aspek-aspek terkontemporer tentang sumber daya manusia yang makin banyak mendapat sorotan perhatian para ilmuwan. Jelas bahwa yang selalu tampak dalam manajemen sumberdaya manusia ialah bahwa karena manusia merupakan unsur terpenting dalam setiap dan semua organisasi. Keberhasilan organisasi mencapai tujuan berbagai sasarannya, serta kemampuannya menghadapi berbagai tantangan, baik yang sifatnya eksternal maupun internal, sangat ditentukan oleh kemampuan mengelola sumber daya manusia (H. Abdurrahmat Fathoni, 2006,14-15).

Argumentasi dalam pemahaman tentang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi sesuai mutu yang mencakup produk, jasa, manusia, proses, dan lingkungan. Maka faktor penentu adalah kualitas intelektual yang bersumber dari pengetahuan dan keterampilan menurut latar belakang pendidikan, memahami bidang tugas masing-masing, semangat kerja, dan kemampuan merencanakan pengorganisasian. Semangat kerja yang dibarengi dengan motivasi insentif merupakan suatu tindakan positif untuk memberikan tambahan penghasilan secara manusiawi.

### **2.2.2. Teori motivasi harapan**

Teori harapan (*expetency theory*) disebut juga teori pengutamaan pengharapan dari Victor Vroom. Di dalam lingkungan kerja, setiap pegawai

selalu mempunyai harapan. Harapan (*expetency*) adalah suatu istilah yang berkenaan dengan kemungkinan bahwa perilaku tertentu akan menghasilkan sesuatu pula. Ada harapan tentang usaha prestasi (*effort-performance*), dan harapan tentang prestasi-perolehan (*performance-outcome*). Perolehan dapat dalam bentuk uang atau materi maupun dalam bentuk non-materi. Misalnya seseorang mempunyai harapan tertentu apabila mampu menyelesaikan pekerjaan tertentu tepat pada waktunya maka akan mendapat premi yang memadai (perolehan uang). Seseorang berharap apabila ia mampu menyelesaikan pekerjaan pada waktu tertentu maka akan mendapatkan libur satu hari untuk hari kerja berikutnya (perolehan non-materi) (dalam Ig.Wursanto, 2002 : 306).

Argumentasi dari penulis tentang teori motivasi harapan ini menunjukkan seseorang bekerja dengan baik bilamana akan mendapatkan suatu harapan atau imbalan (baik materi maupun non-materi) dari apa yang diharapkan sebagai sesuatu kebutuhan yang harus terpenuhi. Sehingga orang akan bekerja lebih giat lagi apabila memperoleh insentif yang wajar berupa upah. Sehingga seseorang akan mencurahkan segala tenaga dan kemampuannya untuk setiap pekerjaan diserahkan kepadanya sebagai tanggung jawab.

### **2.2.3. Motivasi pemberian insentif**

Motivasi pemberian insentif antara lain untuk mengubah perilaku pegawai sesuai dengan keinginan pemimpin; untuk meningkatkan kegairahan kerja pegawai; untuk meningkatkan disiplin pegawai; untuk menjaga

kestabilan pegawai; untuk meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai; untuk meningkatkan prestasi pegawai; untuk mempertinggi moral pegawai; untuk meningkatkan rasa tanggung jawab pegawai pada tugastugasnya; untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi; untuk memperdalam kecintaan pegawai terhadap perusahaan; untuk memperbesar partisipasi pegawai.

### **(1) Pengertian insentif**

Pengertian insentif di dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, kata insentif sendiri memiliki makna adalah sebagai tambahan penghasilan (baik berupa uang, barang dan sebagainya) yang diberikan untuk meningkatkan gairah kerja, atau dapat disebut juga sebagai uang peransang. Secara umum, insentif adalah suatu imbalan yang dapat berbentuk uang atau barang, yang tujuannya untuk mendorong suatu kegiatan. Selain itu, dapat diartikan juga sebagai sesuatu yang diberikan kepada tenaga kerja karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (dalam Siti Mujanah, 2019 : 57).

Adapun pengertian insentif menurut (A.A. Prabu Mangkunegara, 2009 : 45) bahwa insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang di berikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan prestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin

organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi. Sedangkan pendapat dari Gorda (2004 : 4) insentif dapat diartikan lebih jauh juga sebagai suatu sarana memotivasi berupa amteri, yang diberikan sebagai suatu peransang ataupun pendorong yang dengan sengaja diberikan kepada tenaga kerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi.

Berdasarkan uraian pendapat-pendapat para ahli diatas dapat peneliti simpulkan, bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan oleh perusahaan atau lembaga kepada karyawan, sehingga mendorong semangat kerja para karyawan agar mereka dapat bekerja lebih produktif lagi, dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi prestasinya dalam mencapai tujuan perusahaan atau lembaga.

## **(2) Manfaat insentif**

Ranupandojo dan Husna (2012 : 162) menjelaskan pemberian insentif mempunyai manfaat: (1) Memperthankan karyawan berprestasi supaya tetap di perusahaannya. (2) Memberi kegairahan guna meningkatkan produktivitas. (3) Meransang upaya pencapaian kedisiplinan dalam bekerja sevara untuh. (4) Melaksanakan peningkatan kinerja.output. (5) Menambah penghasilan karyawannya (dalam Waloyo. 2020 : 35).

Mengamsumsi uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja yang merupakan penambahan penghasilan.

#### **2.2.4. Tujuan dan prinsip pemberian insentif**

Lebih lanjut perkembangan dalam memahami pemberian motivasi insentif dengan tujuan dan prinsip-prinsipnya yang telah menjadi bahan pertimbangan sesuai pendapat-pendapat yang diajukan, sebagai berikut:

##### **(1) Tujuan pemberian insentif.**

Tujuan insentif secara umum yang menurut (Sutrisno Edy, 2011:188-189) sebagai berikut: (1) Menghargai suatu prestasi kerja, (2) Keadilan terjamin, (3) Karyawan dapat dipertahankan, (4) Karyawan bermutu akan didapat, (5) Pengendalian biaya dan (6) Memenuhi peraturan.

Adapun tujuan pemberian batasan dari (Siti Mujannah 2019 : 61) bahwa memberikan insentif bagi tenaga kerja, sebagai berikut: (1) agar standar kehidupan meningkat dengan menerima pembayaran di luar gaji pokok, (2) Agar semangat kerja pegawai terdorong, sehingga mereka semangat untuk berprestasi lebih baik.

Pemberian insentif atau upah peransang bertujuan: (a) Memberikan balas jasa yang berbeda dikarenakan hasil kerja yang berbeda. (b) Mendorong semangat kerja karyawan dan

memberikan kepuasan. (c) Meningkatkan produktivitas. (d) Dalam melakukan tugasnya, seseorang pimpinan selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya. (f) Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya. (g) Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan (Khaeruman, dkk., 2021 : 98).

Tujuan pemberian insentif adalah untuk menimbulkan semangat kerja karyawan, sedangkan semangat kerja adalah iklim atau suasana dijumpai pada setiap sudut organisasi dimana dapat dijalani dalam golongan para karyawan yang sama-sama bekerja.

## **(2) Prinsi-prinsip insentif**

Sedangkan pada dasarnya pemberian insentif berdasarkan prinsip-prinsip senantiasa dihubungkan dengan: (1) Balas jasa atau prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. (2) Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan. (2) Jumlah insentif yang diberikan kepada seseorang harus dihubungkan dengan jumlah atas apa yang telah dicapai selama periode tertentu, sesuai dengan rumus pembagian yang telah diketahui semua pihak secara nyata. (3) Rumusan pembagian insentif ditetapkan secara adil sehingga

dapat mendorong meningkatkan lebih banyak keluaran (*output*) kerja dan meningkatkan keinginan kuat untuk mencapai tambahan penghasilan serta dapat menguntungkan semua pihak (Khaeruman, dkk., 2021 : 99)

Semangat kerja itu sendiri sangat menentukan antara karyawan satu dengan yang lain dalam bekerja sama untuk mencapai perusahaan, selain itu semangat kerja juga ikut menentukan keberhasilan perusahaan dalam pekerjaannya.

#### **2.2.5. Jenis-jenis insentif**

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan atau lembaga harus dituangkan secara jelas, sehingga dapat diketahui oleh karyawan dan perusahaan tersebut. Menurut ahli manajemen sumber daya manusia (Sondang P. Siagian, 2002 : 268) jenis-jenis insentif tersebut adalah: (1) Piece work adalah teknik yang digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerja. (2) Bonus adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui. (3) Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan. (4) Insentif bagi eksekutif adalah insentif yang diberikan pada karyawan khususnya manager atau karyawan memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau pendidikan anak. (5) Kurva kematangan adalah yang diberikan kepada kerja yang masa kerja dan golongan pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi,

misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban besar yang mengajar yang lebih besar dan sebagainya. (6) Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam organisasi kinerja bukan keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja suatu tim (dalam Waloyo. 2020 : 38)

Sedangkan menurut Mutiara S. Panggabean (2014 : 28) pada dasarnya pemberian insentif ditujukan untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok. Maka insentif terdiri dari beberapa jenis yaitu sebagai berikut: (1) Insentif individu. Rencana atau program insentif individu ini bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar presentasi tertentu. (2) Insentif kelompok. Insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka memiliki standar yang telah ditetapkan. Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa jenis-jenis insentif adalah sebagai berikut: Insentif material (bonus, komisi, pembagian laba, kompensasi yang ditanggalkan dan bantuan hari tua). (3) Insentif non material (Jaminan sosial, Pemberian piagam penghargaan, Pemberian promosi dan Pemberian pujian lisan atau tulisan).

Mutiara S. Panggabean (dalam Reza Nurul Ichsan, 2021:134) juga menambahkan bahwa tujuan pemberian insentif yang efektif harus, memperhatikan langkah-langkah agai berikut: (1) Menentukan standar prestasi kerja yang tinggi. (2) Mengembangkan sistem penilaian prestasi yang tepat. (3) Melatih penyelia dalam melakukan penilain prestasi dan dalam memberikan umpan balik kepada bawahannya. (4) Mengaitkan penghargaan

secara ketat dengan prestasi kerja. (5) Mengupayakan agar peningkatan penghargaan berarti bagi karyawan. Insentif merupakan bagian dari imbalan moneter yang termasuk dalam kompensasi langsung yang pembayarannya berdasarkan kinerja daripada karyawan suatu perusahaan.

Insentif tersebut diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan semangat kerja atau kegairahan kerja mereka dan akhirnya berdampak positif bagi tingkat pendapatan perusahaan. Pemberian insentif juga untuk memberikan rasa tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Adapun tujuan paling utama dari pemberian insentif adalah upaya dalam meningkatkan kinerja individu maupun kelompok. Maka dari itu sebelum memberikan insentif kepada karyawan yang berprestasi perusahaan harus menimbang terlebih dahulu keefektifan dari pemberian insentif tersebut, pertimbangan ini diperlukan agar dalam pemberian insentif tidak ditemukan kesulitan-kesulitan.

#### **2.2.6. Indikator pemberian insentif**

Adapun berbagai indikator yang menjadi rujukan untuk motivasi kerja pegawai dengan memperhatikan kesesuaian. Insentif berperan penting dalam meningkatkan motivasi karyawan. Pemberian insentif yang memuaskan, pegawai akan semakin tinggi motivasinya dalam bekerja dan hasil dari pekerjaannya pun menjadi jauh lebih baik. Jika insentif yang diberikan tidak sesuai dengan pekerjaan yang telah dilakukan maka dapat menjadikan pegawai tidak semangat dalam melakukan segala tugas yang diberikan.

Menurut Koontz ( 1988) dalam (Khaeruman, dkk, 2021; 96-97) bahwa insentif dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu berupa uang, lingkungan kerja 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. Prestasi yang meningkat akan menunjang pendapatan naik, maka dengan terpenuhinya kebutuhan maka ketenagaan akan dapat dirasakan. (2) **Lingkungan kerja yang baik**. 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. Situasi kerja yang baik dapat meningkatkan keinginan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya. (3) **Partisipasi**. Cara ini memberikan dorongan yang kuat untuk menyelesaikan kesadaran melakukan tugas yaitu dengan diberikannya perhatian, kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan. Dengan partisipasi tersebut merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik memerlukan suatu dukungan dan rasa persatuan sehingga para pegawai akan merasa ikut ambil bagian serta keinginan untuk berpartisipasi,

Jadi dapat dilihat pemberian insentif dapat berupa insentif material dan insentif non material. Insentif material adalah pemberian kepada

pegawai berupa materi seperti uang dan barang, yang dapat diberikan berupa bonus, komisi, dan profil sharing, insentif ini bernilai ekonomi sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai. Insentif material adalah pemberian kepada pegawai berupa bentuk penghargaan seperti pemberian gelar secara resmi, tanda jasa atau medali, pujian secara lisan dan tulisan, pemberian hal untuk memakai sesuatu atribut jabatan, pemberian gelar pahlawan jika dimakamkan, dan ucapan terimakasih secara formal dan non formal (Suparno Eko Widodo, 2015 : 168).

Insentif untuk kelompok/tim yaitu insentif yang diberikan berdasarkan kelompok/tim, Dua pendekatan dalam mendistribusikan insentif kelompok/tim adalah: (a) Penghargaan berukuran sama untuk setiap anggota tim. (b) Penghargaan berukuran beda untuk setiap anggota tim (diukur melalui kontribusi terhadap hasil tim, imbalan kerja sekarang, lama bekerja, dan tingkat keterampilan pekerjaan yang dilakukan). Beberapa alasan mengapa organisasi mengadakan program insentif Tim adalah sebagai berikut: (a) Meningkatkan produktivitas, (b) Mengaitkan pendapatan dengan kinerja tim, (c) Meningkatkan kualitas, (d) Membantu perekrutan dan retensi karyawan. (e) Meningkatkan semangat karyawan (dalam Reza Nurul Ichsan, 2021 : 132-134).

Meningkat atau menurunnya motivasi yang ada pada individu pegawai ikut mempengaruhi baik/buruknya produktivitas kerja mereka. Insentif yang diberikan harusnya sesuai dengan kemampuan, potensi dan prestasi yang telah

dilakukan pegawai. Sehingga dapat disimpulkan bahwa insentif dan motivasi sangat berkaitan erat dalam mewujudkan tujuan bersama.

### **2.2.7. SOP : pembayaran insentif**

Standard Operating Procedure {SOP} terkait pembayaran gaji karyawan atau penggajian karyawan adalah pedoman yang berisikan tata cara yang dipakai perusahaan untuk pengeluaran kas guna membayar gaji karyawan.

Adapun tata cara pembayaran insentif karyawan antara lain:

#### **a. Data Karyawan**

Data karyawan berisikan data-data penting karyawan seperti :

- Seluruh data penerimaan karyawan, perubahan gaji dan pemberhentian karyawan.
- Data mutasi karyawan serta pejabat perusahaan yang memberikan otorisasi.

#### **b. Data Kinerja Karyawan**

Data kinerja karyawan berisikan dokumen pendukung yang diterbitkan oleh divisi pengelolaan SDM, terdiri atas:

- Pekerjaan dan tanggung jawab karyawan.
- Data absensi karyawan ,cacatan pencocokan hasil kerja produksi sebenarnya dengan pengawasan yang berlaku pada sistem pembayaran gaji atas dasar hasil kerja.

- Keseluruhan jam kerja masing-masing karyawan yang sudah mendapatkan persetujuan dari staf terkait.
- Data lembur karyawan yang telah mendapatkan persetujuan dari pejabat perusahaan yang berwenang.
- Pengumpulan dan pemeriksaan kembali data rinci perhitungan total gaji.

### **c. Perhitungan gaji karyawan**

Perhitungan gaji karyawan harus memperhatikan adanya memperhatikan adanya beberapa hal penting:

- Gaji kotor, yaitu total penghasilan seorang karyawan dalam satu periode gaji, termasuk bonus dan lembur.
- Gaji bersih, yaitu total penghasilan yang harus dibayarkan ke karyawan yang diperoleh dari rumus perhitungan  

$$\text{-Gaji kotor - potongan} = \text{Gaji Bersih}$$
- Potongan gaji
- Gaji yang didasarkan atas jam kerja
- Perhitungan lembur.

#### **d. Proses Pembayaran Gaji Karyawan**

Proses pembayaran gaji karyawan harus melalui beberapa prosedur, yaitu:

- Jika gaji dibayar dengan uang tunai, maka: harus dibuatkan tanda terima, ditanda tangani dan dicocokkan dengan arsip kepegawaian.
- Jika gaji dibayar dengan pemindahan buku atau transfer ke rekening Bank karyawan

#### **2.3. Kerangka konsep**

Beberapa konsep yang terjait dengan permasalahan dalam variabel motivasi kerja pegawai dengan indikator-sub indikator penelitian, sebagai berikut:

1. **Uang.** (a) Insentif uang merupakan perangsang untuk merealisasikan kehidupan pegawai. (b) Insentif uang merangsang pegawai untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya. (c) Pendapatan naik dengan terpenuhinya ketenangan yang dirasakan oleh pegawai.
- (2) **Lingkungan kerja yang baik.** (a) Pemberian insentif dilakukan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik, (b) Pimpinan memberikan penghargaan kepada pegawai berprestasi tinggi. (c) Pimpinan menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk staf pegawai giat bekerja. (d) Situasi kerja yang baik dapat

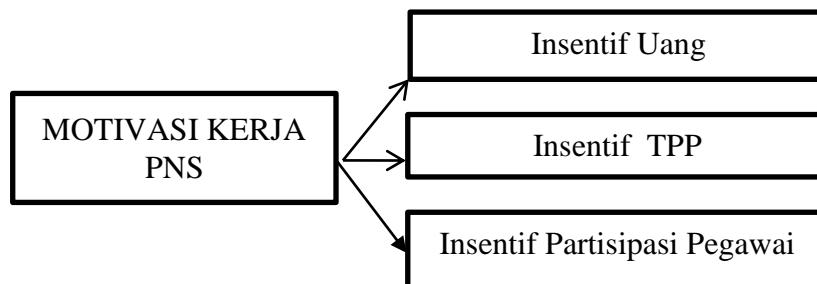
meningkatkan keinginan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

- 3) **Partisipasi.** (a) Insentif partisipasi adalah atasan memberikan dorongan kesadaran kepada staf pegawai untuk melakukan tugas yang diembannya. (b) Insentif komunikasi atasan dan staf berpartisipasi dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik dan saling memberikan dukungan rasa persatuan. (c) Insentif para pegawai merasa berpartisipasi ikut ambil mengambil keputusan bersama.

## 2.5. Kerangka pikir

Kerangka pikir penelitian motivasi kerja pegawai berdasarkan kerangka konsep disusun dalam bagan, sebagai berikut:

**Gambar 2.1. Kerangka Pikir**



**Sumber:** *Abraham H. Maslow (dalam H. Abdurrahmat Fathoni, 2006,14-15); Victor Vroom. (dalam Ig.Wursanto, 2002 : 306). Koontz (1988) dalam (Khaeruman, dkk, 2021; 96-97)*