

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1. Pengertian dan Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dewasa ini peranan manajemen dirasakan semakin penting karena pertumbuhan perekonomian di negara kita sedang ditingkatkan. Ruang lingkup manajemen ini sangat luas dan hampir setiap kegiatan usaha manusia terdapat unsur manajemen di dalamnya. Tujuan perusahaan yang optimal akan dapat dicapai dengan pengelolaan manajemen yang baik, terorganisir dan efektif serta menggunakan berbagai sumber-sumber produksi yang ada secara optimal.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah merupakan salah satu cabang dari ilmu manajemen. Oleh karena itu akan dijelaskan terlebih dahulu pengertian secara singkat mengenai manajemen. Berikut ini akan dikemukakan beberapa definisi dari para ahli manajemen yang berbeda-beda satu sama lain, akan tetapi pada dasarnya semuanya mempunyai pengertian yang sama, di antaranya :

Menurut Stoner (1995,p7) :

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian upaya anggota-anggota organisasi dan proses penggunaan semua lain-lain sumber daya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Menurut George R. Terry (1990,p9) :

“Manajemen adalah suatu proses kerangka kerja yang melibatkan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional atau maksud yang nyata”.

Definisi-definisi yang telah dikemukakan tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian yang menggunakan orang lain untuk mencapai tujuan tertentu dengan memanfaatkan faktor-faktor lainnya yang dimiliki oleh perusahaan (organisasi) secara maksimum.

Setelah mengetahui pengertian-pengertian tentang manajemen, maka sekarang akan dibahas mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Pada masa dahulu, Manajemen Sumber Daya Manusia sering disebut sebagai Manajemen Personalia atau Manajemen kepegawaian yang bertugas mengatur unsur manusia yang ada di dalam organisasi, sedangkan Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen yang menitikberatkan perhatiannya tentang persoalan atau masalah-masalah yang berkaitan dengan manusia sebagai salah satu faktor produksi yang penting. Pada masa sekarang ini, istilah Manajemen Sumber Daya Manusia secara cepat menggantikan istilah Manajemen Personalia.

Untuk memperjelas pengertian manajemen Sumber Daya Manusia atau Manajemen Personalia ini, dikutip beberapa pendapat ahli, yaitu :

Menurut Edwin B. Flippo (1994,p5), definisi Manajemen Personalia sebagai berikut :

“Personnel Management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance and

separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished".

Artinya Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan sumber daya manusia dengan maksud terwujudnya tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Garry Dessler (1993,p2) yang diterjemahkan oleh Agus Dharma :

"Manajemen personalia adalah merupakan tugas dari pada para manajer untuk melakukan aktivitas-aktivitas spesifik yang mencakup dalam tiap fungsi yaitu perencanaan (planing), pengorganisasian (stafing), Pengarahan (leading) dan pengawasan (controlling)".

Sedangkan menurut William B. Werther (1993,p19), mendefinisikan sebagai :

"Personnel Management is the study of how employers obtain, develop, utilize, evaluate, maintain, and, retain the right numbers and types of workers. It's purpose is to provide organizations with an effective work force".

Dari definisi-definisi di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia menitikberatkan perhatiannya kepada karyawan dan persoalannya di dalam suatu organisasi. Manajemen ini mengatur dan mengelola sumber daya manusia serta mempergunakan potensi yang ada pada karyawannya agar dapat melaksanakan tugasnya secara efektif dan efisien juga dapat memberikan sumbangan yang maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi dan masyarakat.

Menurut Edwin B. Flippo (1994,p5) fungsi-fungsi Manajemen Personalia meliputi :

1. Fungsi Manajerial yang dijalankan oleh manajer dimana ia menggunakan wewenang dan kepemimpinan atas personalia lainnya untuk merencanakan, mengorganisasikan, memimpin, mengendalikan, serta menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai sasaran organisasi yang sudah ditetapkan secara bersama-sama. Yang termasuk dalam fungsi ini adalah :

a. Perencanaan (Planning)

Manajer dalam melakukan suatu tindakan harus didasarkan atas rencana, metode dan logika tertentu, bukanlah atas dasar firasat. Jadi seorang manajer harus terlebih dahulu membuat rencana yang matang dan menentukan strategi.

b. Pengorganisasian (Organizing)

Dalam hal ini manajer mengkoordinasi sumber daya manusia dan sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Manajemen Personalia harus merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik.

c. Pengarahan (Directing)

Di dalam organisasi harus mempunyai rencana yang harus dilaksanakan. Dalam hal ini fungsi pengarahan itu menyangkut memimpin orang untuk bersedia untuk bekerja lebih efektif, oleh karena itu manajer harus dapat memotivasi bawahannya agar tecapai pengarahan yang diinginkan.

d. Pengendalian (Controlling)

Manajer berusaha agar organisasi bergerak ke arah pencapaian tujuannya dengan mengadakan pengamatan atas tindakan dan perbandingan dengan rencana. Bila

ada bagian atau kegiatan yang salah, manajer berusaha mencari penyebabnya dan kemudian memperbaikinya agar jangan sampai terulang lagi.

2. Fungsi Operasional, yaitu fungsi yang dilaksanakan oleh pelaksana operasi di mana ia tidak mempunyai wewenang atas personalia :

a. Pengadaan Tenaga Kerja (Procurement)

Hal ini merupakan fungsi operasional pertama dari manajer personalia yang berusaha untuk memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari personalia untuk mencapai sasaran organisasi. Hal-hal yang dilakukan adalah penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan.

Penentuan sumber daya manusia yang diperlukan harus berstandar pada tugas-tugas yang tercantum pada rancangan pekerjaan yang ditentukan sebelumnya.

b. Pengembangan (Development)

Setelah perolehan personalia, maka diperlukan pengembangan dan peningkatan ketrampilan melalui pendidikan dan pelatihan untuk prestasi kerja yang tepat ini merupakan perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, tugas-tugas manajemen yang semakin rumit.

c. Kompensasi (Compensation)

Fungsi ini merupakan balas jasa yang layak dan memadai kepada tenaga kerja atas sumbangan mereka kepada tujuan organisasi. Kompensasi adalah salah satu fungsi Manajemen Personalia yang sangat penting.

d. Integrasi (Integration)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi. Organisasi harus

mempertimbangkan perasaan dan sikap karyawan dalam menerapkan asas-asas dan kebijaksanaan organisasi dan memperhatikan masalah-masalah yang berhubungan dengan keluhan, tindakan kedisiplinan dan serikat buruh.

e. Pemeliharaan (Maintenance)

Fungsi ini dilaksanakan setelah kita melaksanakan fungsi-fungsi di atas dengan baik dan untuk mengabadikan angkatan kerja yang mempunyai potensi dan kemampuan untuk bekerja dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan. Hal tersebut juga dipengaruhi oleh komunikasi dengan para karyawan agar mereka memiliki kemauan dan semangat bekerja.

f. Pemisahan (Separation)

Pemisahan berarti pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat. Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses ini sesuai dengan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin. Jenis-jenis pemutusan kerja yaitu : pensiun, pemberhentian sementara, penempatan luar dan pemecatan.

2.2. Pengertian Incentif

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen personalia dari Edwin B. Flippo, incentif termasuk dalam fungsi operasional yaitu fungsi kompensasi. Karena incentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada karyawan yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Incentif merupakan suatu faktor pendorong bagi

karyawan untuk lebih giat bekerja, agar supaya produktivitas karyawan dapat meningkat.

Setiap manusia yang bekerja didorong oleh suatu motivasi sebagai usaha untuk memenuhi kebutuhan hidup, baik kebutuhan hidup pribadi maupun keluarganya. Karena bila tidak terpuaskan kebutuhannya maka ia tidak akan dapat bekerja dengan baik.

Setiap pemimpin yang menyadari tanggung jawabnya harus dapat pula menyadari kenyataan di atas, karena berhasil tidaknya seorang pimpinan mencapai tujuan organisasi itu tergantung dari besarnya perhatian yang diberikan pimpinan dalam memuaskan kebutuhan bawahannya. Perhatian inilah yang disebut dengan insentif atau perangsang, yang dapat mendorong para karyawan untuk bekerja dengan segala daya upayanya dalam organisasi perusahaan. Hal ini yang mendorong manusia mau bekerja sebaik-baiknya dalam organisasi tergantung pada perhatian perusahaan akan tujuan perorangan dalam organisasi yang bersangkutan semakin besar perhatian perusahaan dalam bentuk insentif, semakin giat pula karyawannya bekerja. Dalam hal ini diperlukan suatu pengetahuan tentang bagaimana menggerakkan karyawan dalam bentuk pemberian insentif maupun dalam bentuk tunjangan-tunjangan lainnya. Insentif yang merupakan salah satu faktor pendorong dalam peningkatan prestasi kerja karyawan juga berperan penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Dan untuk dapat dirumuskan sebagai suatu faktor pendorong dengan tujuan untuk membangun, memelihara dan memperkuat harapan-harapan karyawan agar dengan demikian dapat menghasilkan suatu tingkat prestasi kerja tertentu.

Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang insentif, di bawah ini diberikan pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli manajemen.

Menurut William B. Werther Jr dan Keith Davis (1993,p441) :

“Incentive system link compensation and performance by rewarding employees for performance, not for seniority or hour worked. Although incentives may be given to a group, they often reward individual”.

Artinya sistem insentif berkaitan dengan kompensasi dan prestasi dengan memberi hadiah kepada karyawan atas prestasinya, bukan atas kesenioritasan ataupun lamanya mereka bekerja. Walaupun insentif dapat diberikan kepada suatu kelompok, insentif sering kali mengganjar perilaku individu.

Menurut Garry Dessler (1993,p412) yang diterjemahkan Agus Dharma mengemukakan:

“The use of financial incentives-financial rewards paid to workers whose production exceeds some predetermined standard”.

Artinya insentif finansial adalah ganjaran finansial yang diberikan kepada karyawan yang produksinya melampaui standar yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Dale Yoder (1996,p621) mengemukakan :

“Incentives wages, of which the piece rate is that simplest form, relate earning to productivity and may be use premiums, bonuses, or variety of rates to compensate for superior performance”.

Artinya insentif dalam bentuk yang paling sederhana menghubungkan pendapatan dengan produktivitas dan dapat menggunakan premi, bonus, atau bentuk yang lainnya untuk mengkompensasi kelebihan-kelebihan seseorang.

Menurut Andrew F. Sikula (1991,p47):

“An incentives may be thought of as something that incites or has tendency to incite action. Incentives are motives and inducement designed to enhance or improve production”.

Dapat diartikan sebagai suatu yang mendorong atau mempunyai suatu kecenderungan adanya tindakan. Incentif adalah motivasi dan dorongan yang diciptakan untuk meningkatkan produksi.

Berdasarkan pendapat-pendapat dari para ahli yang telah diuraikan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa incentif merupakan suatu alat perangsang atau tenaga pendorong yang digunakan untuk memotivasi seorang karyawan agar bekerja lebih giat sehingga menghasilkan prestasi kerja yang terbaik.

2.3. Tujuan pemberian incentif

William B. Werther dan Keith Davis (1993,p449) menjelaskan bahwa tujuan pemberian incentif adalah :

“Karyawan biasanya mencari perusahaan yang menyediakan incentif karena mengurangi biaya asuransi mereka. Incentif dalam bentuk asuransi yang diberikan kepada kelompok akan menghemat biaya administrasi dan penjualan bagi perusahaan asuransi dibandingkan polis asuransi bagi individu”.

Straus dan Sayles (1994,p597) mengemukakan :

“Employers provide fringe partly to raise employees morale, to meet their social responsibility, and to make more effective use of their worked force”.

Yang dimaksudkan adalah para majikan memberikan tunjangan untuk menambah semangat kerja karyawan, untuk memenuhi tanggung jawab sosialnya dan untuk menggunakan tenaga kerja mereka secara lebih efektif.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian insentif hendaknya dapat memuaskan semua pihak baik masyarakat, organisasi maupun karyawan yang akan menambah semangat kerja karyawan untuk berprestasi, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan produktivitas karyawan. Dengan demikian tujuan karyawan maupun sasaran perusahaan dapat terlaksana dengan baik.

Berikut ini adalah beberapa pengertian produktivitas oleh para ahli :

Menurut William B. Werther Jr dan Keith Davis (1993,p154) :

“Produktivitas adalah perbandingan antara keluaran (barang dan jasa) dengan masukan-masukan (manusia, modal, bahan baku dan energi) dari suatu organisasi”.

2.4 Jenis-jenis Insentif

Pada dasarnya, segala bentuk insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawannya tetap mempunyai tujuan utama yang paling mendasar, yaitu untuk meningkatkan produktivitas. Insentif di sini merupakan penggerak atau rangsangan yang lazimnya secara langsung diarahkan pada internal motives para individu dalam organisasi. Karena internal motives yang menggerakkan seseorang untuk bekerja berbeda secara individual satu sama lainnya, maka pemberian insentif inipun lazimnya berbeda-beda pula satu sama lainnya tergantung pada internal motives yang beraneka ragam tersebut.

Kedua golongan insentif tersebut sama pentingnya dan biasanya digunakan secara saling melengkapi tergantung pada kondisi dan kebutuhan pihak yang perlu dimotivasi maka penekanan dapat dilakukan pada salah satu bentuk di atas.

Ad 1. Insentif Financial

Insentif financial ini dapat diberikan dalam bentuk :

1. Uang, dapat diberikan dalam bentuk :

- a. Bonus

Dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan. Dihitung berdasarkan prosentase dari laba perusahaan yang melebih jumlah tertentu dan dimasukkan ke dalam dana bonus dan kemudian dibagikan kepada manajer dan karyawan. Dalam pemberian bonus sebagai insentif, maka tiap orang akan memperoleh berdasarkan hasil yang dicapai perusahaan tanpa memperhitungkan upaya aktual atau nyata seseorang. Jadi pemberian bonus tergantung kebijaksanaan masing-masing perusahaan.

- b. Komisi

Merupakan sistem bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik. Lazimnya dibayarkan sebagai bagian daripada penjualan dan diterimakan kepada karyawan bagian penjualan.

- c. Profit Sharing

Biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan setiap peserta.

d. Kompensasi yang ditangguhkan (Deferred Compensation)

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran di kemudian hari yaitu :

- Pensiun, di Indonesia program ini hanya dikenal untuk pegawai negeri. Program ini dibiayai sendiri oleh karyawan, sewaktu karyawan tersebut masih aktif bekerja, dengan memotong gaji karyawan sewaktu masih aktif.
- Pembayaran Kontraktuil, suatu pelaksanaan perjanjian antara majikan dan pegawai yang selesai masa kerjanya dibayar dengan sejumlah uang selama periode waktu tertentu.

2. Jaminan Sosial

Insentif diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif dan setiap pegawai dapat memperoleh secara rata dan otomatis. Bentuknya antara lain :

- a. Pemberian rumah dinas.
- b. Pengobatan secara cuma-cuma.
- c. Pemberian kredit kepada pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi perusahaan.
- d. Cuti sakit dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji.
- e. Pemberian status belajar, dan lain-lain.

Ad 2. Insentif Non-Financial

Merupakan imbalan bagi karyawan yang diberikan bukan berwujud uang, seperti halnya :

1. Terjaminnya lingkungan kerja.

2. Adanya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.
3. Adanya penghargaan berupa pujian dan pengakuan atas hasil kerja yang baik, berupa lisan atau tertulis.
4. Tersedianya fasilitas kesehatan, olahraga, dan hiburan serta program pendidikan dan latihan.
5. Pemberian gelar secara resmi.
6. Pemberian tanda jasa atau medali.
7. Pemberian piagam penghargaan.
8. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
9. Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan)
10. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja (meja, air conditioner, permadani, dan lain-lain).

Sedangkan menurut Gary Dessler (1993,p414-429), membedakan program insentif material sebagai berikut :

- a. Program insentif bagi pegawai produksi
- b. Program insentif bagi para manajer dan eksekutif
- c. Program insentif bagi wiraniaga
- d. Program insentif bagi pegawai profesional dan karyawan kantor
- e. Program insentif bagi perusahaan

Ad a. Program insentif bagi pegawai produksi

1. Program kerja borongan

Yaitu perolehan dikaitkan secara langsung dengan jumlah yang dihasilkan dengan membayar orang yang bersangkutan suatu "upah per potong" bagi tiap unit yang dihasilkannya. Keuntungan program kerja borongan ini tidak rumit dan mudah dipahami oleh para pegawai, secara prinsip nampak adil dan nilai insentifnya dapat menjadi sangat kuat karena ganjaran dikaitkan secara langsung oleh prestasi. Kelemahannya adanya kebiasaan beberapa pengusaha yang secara sepihak semena-mena menaikkan standar produksi kapan saja mereka merasa bahwa karyawan memperoleh upah lebih.

2. Program kerja standar

Karyawan diberi imbalan berdasarkan prosentase premi yang sama dengan prosentase hasil yang dicapainya di atas standar. Program ini berasumsi karyawan memiliki jaminan upah pokok. Insentif diungkapkan dalam bentuk unit waktu dan bukan dalam bentuk unit uang.

3. Program insentif kelompok

Alasan penggunaan program insentif kelompok, karena kadangkala beberapa kelompok dikaitkan satu sama lain seperti halnya pekerjaan pada lini perakitan. Di sini prestasi seorang karyawan tidak hanya mencerminkan upayanya sendiri tetapi juga teman sekerjanya. Kelemahannya jika anggota kelompok tidak merasa bahwa upayanya tidak mengarah pada ganjaran yang diinginkan maka sistem insentif kelompok biasanya tidak seefektif cara pemberian insentif individual.

Ad b. Program insentif bagi para manajer dan eksekutif

Pemberian insentif ini dapat dibedakan atas :

1. Insentif jangka pendek : bonus tahunan

Yang bertujuan untuk memotivasi prestasi prestasi para manajer dan eksekutif mereka dalam jangka pendek.

2. Insentif jangka panjang

Ditujukan untuk memotivasi dan memberi ganjaran kepada pimpinan dalam rangka pertumbuhan dan kemajuan perusahaan dalam jangka panjang serta untuk menyuntikkan prespektif jangka panjang ke dalam keputusan para eksekutif. Tujuan lain adalah mendorong para eksekutif untuk tetap bekerja dalam perusahaan dengan menyediakan kesempatan bagi mereka untuk mengakumulasi modal (seperti saham perusahaan) yang didasarkan atas keberhasilan perusahaan jangka panjang.

Ad c. Program insentif bagi wiraniaga

1. Gaji

Para karyawan wiraniaga diberikan sejumlah gaji yang pasti meskipun adakalanya mereka menerima insentif dalam bentuk bonus, hadiah kontes penjualan dan yang sejenis.

2. Komisi

Dengan cara ini wiraniaga dibayar dalam proporsi langsung dari hasil penjualannya dan semata-mata dari hasil yang dicapai dalam penjualan.

3. Cara kombinasi

Yaitu membayar wiraniaga dalam suatu kombinasi antara gaji dan komisi merupakan pendekatan paling umum.

Ad d. Program insentif bagi pegawai profesional dan karyawan kantor

1. Bayaran bajik sebagai insentif

Merupakan suatu kenaikan gaji yang diberikan kepada seorang pegawai atas prestasi perorangan yang dicapai. Bayaran bajik mewakili suatu kenaikan berlanjut.

2. Insentif bagi pegawai profesional

Pegawai profesional adalah pegawai yang pekerjaannya melibatkan aplikasi pengetahuan yang dipelajari untuk memecahkan masalah-masalah perusahaan. Cenderung lebih termotivasi oleh keinginan untuk menghasilkan pekerjaan kaliber tinggi dan menerima penghargaan profesional. Yang mereka harapkan adalah kenaikan gaji yang cukup nalar dan perlakuan yang wajar.

Ad e. Program insentif bagi perusahaan

Banyak perusahaan yang telah melaksanakan program insentif dimana semua karyawan turut serta. Program ini mencakup antara lain :

1. Program rugi laba

Dalam program ini, hampir semua karyawan menerima suatu bagian dari laba perusahaan, yang berarti lebih besar laba, berarti bonus yang diterima lebih besar. Apabila perusahaan tidak mendapatkan laba, maka tidak ada bonus.

2. Program pemilikan saham perusahaan

Merupakan pemilikan saham oleh karyawan, bertujuan mendorong karyawan untuk mengembangkan rasa memiliki dan keterkaitan terhadap perusahaan.

3. Program scalon

Merupakan program insentif yang menjamin timbulnya prestasi yang tinggi dengan menyesuaikan tujuan perusahaan dan karyawannya. Program ini mempunyai tiga unsur utama, yaitu :

- a) Adanya falsafah kerja sama

Karyawan ditanamkan rasa memiliki dalam perusahaan dan memahami betul bahwa imbalan ekonomi merupakan satu kesatuan dengan kerja sama yang tulus.

- b) Keterlibatan

Karyawan diikutsertakan dan dilibatkan dalam memberikan saran-saran mengenai peningkatan produktivitas kepada para pimpinan.

- c) Formula bagi keuntungan

Program scalon berasumsi bahwa para pegawai seyogyanya memperoleh bagian secara langsung dalam tiap keuntungan ekstra yang dihasilkan dari saran yang diajukan. Cara ini yang paling baik dalam menekan biaya-biaya dan menumbuhkan rasa memiliki dan kerja sama di antara para karyawan.

2.5. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Pemberian Insentif dan Pedoman

Pemberian Insentif yang Efektif

Tinggi rendahnya tingkat insentif yang diberikan terhadap karyawan sangat dipengaruhi oleh beberapa faktor menurut Heidjachman (1995,p139-140) :

1. Kondisi dan kemampuan dari perusahaan

Bila keuangan perusahaan mencukupi, maka jumlah insentif yang akan diberikan akan lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang tidak mampu atau perusahaan kecil.

2. Kemampuan, kreatifitas serta prestasi dari karyawan

Karyawan yang berprestasi tinggi akan menerima insentif yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang tidak berprestasi.

3. Keadaan ekonomi suatu negara

Dengan adanya peraturan pemerintah seperti kebijaksanaan yang memberikan kemudahan bagi setiap usaha akan mempengaruhi jumlah insentif yang akan diberikan kepada karyawan

4. Tingkat produktivitas perusahaan

Dengan adanya produktivitas perusahaan yang tinggi, maka makin meningkat pula keuntungan perusahaan, sebab produktivitas yang tinggi disebabkan oleh adanya efisiensi dari penggunaan biaya operasional. Perusahaan dapat mengurangi pemborosan biaya, sehingga pemberian insentif kepada karyawan dapat meningkat.

Menurut Gary Dessler (1997,p429-431) ada beberapa pedoman dalam penyusunan suatu program insentif yang efektif yaitu :

1. Memastikan upah dan ganjaran berkaitan langsung.
2. Balas jasa yang tersedia haruslah bernilai bagi karyawan.
3. Pengkajian dan metode yang seksama.
4. Program insentif harus dapat dipahami dan dikalkulasikan dengan mudah oleh karyawan.

5. Susunan standar yang efektif.
6. Jaminan standar yang efektif.
7. Jaminan upah pokok per-jam.

Setiap perusahaan melaksanakan aktivitasnya dalam usaha memenuhi kebutuhan manusia baik kebutuhan primer maupun sekunder. Kebutuhan manusia bermacam-macam, bertingkat-tingkat sifatnya dan tiada habis-habisnya, maksudnya apabila suatu kebutuhan telah dipenuhi akan timbul kebutuhan lainnya.

Insentif diartikan sebagai suatu sarana motivasi yang dapat diberikan oleh perusahaan sebagai perangsang atau pendorong kepada para karyawan, agar dalam diri mereka masing-masing timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam organisasi. Jadi pada intinya, insentif merupakan suatu cara untuk dapat memenuhi kebutuhan secara lebih dengan cara berusaha agar meningkatkan kinerjanya semaksimal mungkin.

2.6. Pengertian Kepuasan Kerja Karyawan

Setiap perusahaan pada dasarnya menginginkan dan menuntut agar seluruh karyawan selalu menyelesaikan pekerjaannya dengan sebaik mungkin. Untuk mewujudkan hal itu, perusahaan harus selalu menjaga kepuasan kerja karyawan, agar karyawan mempunyai semangat kerja yang tinggi yang pada hakikatnya merupakan perwujudan dari moral kerja yang tinggi.

Menurut T. Hani Handoko (1994, p193) pengertian kepuasan kerja karyawan adalah :

“Keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaannya, kepuasan kerja mencerminkan

perasaan seseorang terhadap pekerjaannya, ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di dalam lingkungan pekerjaannya“.

Di samping itu ada pendapat dari Keith Davis (1993, p85) mengenai kepuasan kerja karyawan :

“Job Satisfaction or unfavourableness with which employees view their work it expresses the amount agreement between one’s expectation of the job and reward the job provides”.

Artinya kepuasan kerja adalah kesukaan atau ketidaksukaan karyawan memandang pekerjaan, kepuasan kerja ini menyatakan jumlah persetujuannya dan penghargaan yang di dapat dari pekerjaannya.

Menurut S.P. Hasibuan (1995,p222) kepuasan kerja adalah :

“Sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, disiplin dan prestasi kerja, kepuasan kerja ini dinikmati di dalam pekerjaan, di luar pekerjaan dan kombinasi di dalam dan luar pekerjaan”.

2.7. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan

Menurut Stephen R. Robbins (1995, p192) faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan :

“The more important factor conducive to job satisfaction include mentally challenging work, equitable reward, supportive working condition and supportive colleagues”.

Artinya faktor-faktor yang penting untuk mendorong kepuasan kerja karyawan meliputi pekerjaan yang secara mental menantang, penghargaan yang sebanding, kondisi pekerjaan yang mendukung dan rekan kerja yang mendukung.

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Fred Luthans (1995, p126) adalah :

- *The work itself (Pekerjaan itu sendiri)*
- *Pay (Gaji)*
- *Promotion Opportunities (Kesempatan promosi)*
- *Supervision (Pengawasan)*
- *Work Group (Kelompok kerja)*
- *Working Condition (Kondisi kerja)*

2.8. Hubungan antara Incentif dengan Kepuasan Kerja Karyawan

Manusia sebagai individu dengan segala kebutuhan dan kepuasannya memerlukan perhatian yang serius, agar mereka benar-benar berdaya guna dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sudah sepantasnya pemanfaatan tenaga mereka diimbangkan dengan pemberian kontribusi yang baik, sehingga kepuasan mereka adalah produktivitas dari hasil mereka juga.

Tingkat kepuasan karyawan tergantung pada karyawan itu sendiri dalam menilai kebijaksanaan perusahaan, walaupun perusahaan sudah berusaha memenuhi kebutuhan akan kepuasan kerja karyawan, tetapi kadangkala karyawan merasa tidak puas juga. Sistem insentif merupakan salah satu alat motivasi untuk mendorong karyawan dalam usaha memperbaiki prestasinya. Diharapkan dengan adanya insentif dapat merasa puas

dan betah di perusahaan, hal ini dapat tercermin dari disiplin kerja yang baik, tingkah laku yang baik, moral yang baik dan hasil kerja yang efisien.

Ketidakpuasan atas insentif dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan yang biasanya diwujudkan dengan :

1. Turunnya produktivitas.
2. Tingkat absensi yang tinggi.
3. Labour turnover yang tinggi.
4. Tingkat kerusakan yang naik.
5. Kegelisahan dimana-mana.
6. Tuntutan yang seringkali terjadi.
7. Pemogokan.

Keberhasilan pemberian insentif dapat dilihat dari kepuasan kerja karyawan, yang akan mempengaruhi kehadirannya pada kerja, dan keinginan untuk ganti pekerjaan.

Adapun faktor-faktor insentif yang akan ditanyakan pada karyawan bagian produksi melalui pengisian kuesioner dan dianggap sangat berpengaruh terhadap kepuasan kerja adalah sebagai berikut :

- a. Bonus
- b. Upah lembur

Faktor-faktor di atas akan ditanyakan dalam pengisian kuesioner pada karyawan bagian produksi, apakah faktor-faktor di atas sudah diberikan oleh perusahaan dan apakah sudah sesuai dengan prosedur dan kebijaksanaan yang diterapkan oleh perusahaan.

2.9. Kerangka Pemikiran

Pelaksanaan pemberian insentif kepada karyawan bukanlah suatu masalah yang sederhana, tetapi merupakan suatu masalah yang kompleks terutama masalah penuhan kebutuhan karyawan, sehingga diharapkan bahwa setiap perusahaan seyogyanya mempunyai pedoman yang tepat terhadap kebijaksanaan di dalam pemberian insentif tersebut. Dalam menetapkan pemberian insentif perlu melihat kebutuhan-kebutuhan sebagai faktor utama, dan faktor-faktor lainnya yang dapat menyebabkan seseorang termotivasi untuk bekerja dan mencapai tujuan hidupnya serta tujuan hidup perusahaan.

Perusahaan harus selalu menjaga dan memelihara hubungan (relationship) yang baik dengan karyawannya karena merupakan salah satu faktor paling mendukung untuk tercapainya tujuan perusahaan. Dengan melihat hal ini, maka perusahaan harus dapat mengantisipasi kebutuhan dan keinginan setiap karyawannya agar dapat memotivasi mereka untuk bekerja dengan baik.

Pemberian insentif ini dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bekerja sehingga diharapkan para karyawan dapat memberikan sumbangsihnya atau peranan yang maksimal bagi perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Untuk itu, sangat penting bagi perusahaan untuk mengembangkan, mempertahankan dan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan, dengan melaksanakan kebijaksanaan pemberian insentif dengan berpedoman pada 7 pedoman pemberian insentif.

Untuk memperjelas uraian di atas dan untuk dijadikan sebagai pedoman dalam pembahasan skripsi ini, maka dapat dilihat pada gambar 2.1. yaitu mengenai skema kerangka pemikiran :

Gambar 2.9.1.
SKEMA KERANGKA PEMIKIRAN

