

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Menurut Garry Desler Kompensasi adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaian mereka. Sedangkan menurut Tani Handoko Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi di bedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*).

Kompensasi adalah bentuk pembayaran langsung maupun tidak langsung dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktifitas nya semakin meningkat tinggi. Kompensasi dalam bentuk finansial langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Dan kompensasi tidak langsung seperti asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan lain-lain.¹

Kompensasi perlu dibedakan dengan gaji dan upah, karena konsep kompensasi tidak sama dengan konsep gaji atau upah. Gaji dan upah merupakan salah satu bentuk konkret atas pemberian kompensasi. Untuk lebih jelasnya, kompensasi itu bukan hanya masalah gaji atau upah, tetapi ada hal-hal lainnya.

Menurut Thomas H. Stone dalam bukunya *Understanding Personal Manajemen*. Kompensasi adalah setiap bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan sebagai pertukaran pekerjaan yang mereka berikan kepada majikan. Sedangkan

¹ M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), h. 139.

menurut Edwin B. Flippo dalam bukunya *Principles of Personal Managemen*. Kompensasi merupakan pemberian imbalan jasa yang layak dan adil kepada karyawan-karyawan karena mereka telah memberi sumbangan kepada pencapaian organisasi.

Dengan demikian kompensasi mempunyai arti luas, selain terdiri dari gaji dan upah, dapat pula berbentuk fasilitas perumahan, fasilitas kendaraan, pakaian seragam, tunjangan keluarga, tunjangan kesehatan, tunjangan pangan dan masih banyak lagi yang lainnya yang dapat dinilai dengan uang serta cenderung diterima oleh karyawan secara tetap.²

Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa berdasarkan pendapat itu dapat dikemukakan bahwa proses administrasi upah dan gaji (kadang-kadang disebut kompensasi) melibatkan pertimbangan atau keseimbangan perhitungan. Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Dalam kepegawaian, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada pegawai sebagai penghargaan dari pelayanan mereka. Bentuk-bentuk pemberian upah, bentuk upah dan gaji digunakan untuk mengatur pemberian keuangan antara majikan dan pegawainya.

Pemberian upah merupakan imbalan, pembayaran untuk pelayanan yang telah diberikan kepada pegawai. Sangat banyak bentuk-bentuk pembayaran upah, baik yang berupa uang maupun yang bukan berupa uang. Pembayaran upah biasanya dalam

² Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 220

bentuk konsep pembayaran yang berarti luas dari pada merupakan ide-ide gaji yang secara normal berupa keuangan tetapi tidak suatu dimensi yang *nonfinancial*.³

Menurut pemikiran saya kompensasi adalah bentuk pemberian *financial* yang dilakukan dari direktur perusahaan terhadap karyawannya yang sudah bekerja dalam membantu tercapainya cita-cita perusahaan.

2. Asas-Asas Kompensasi

Perusahaan harus menetapkan program-program kompensasi yang di dasarkan atas asas keadilan serta asas kelayakan dan kewajaran, dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Perusahaan harus memperhatikan keseimbangan antara kondisi internal dan eksternal, guna menjamin perasaan puas bagi karyawan, agar karyawan tetap termotivasi untuk bekerja dengan baik bagi perusahaan. Berikut ini akan diuraikan asas-asas yang penting untuk diterapkan dalam pemberian kompensasi.⁴

1) Asas Keadilan

Kompensasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam organisasi sehingga pemberian kompensasi yang tidak berdasarkan asas keadilan akan mempengaruhi kondisi kerja karyawan. Yang dimaksud dengan asas keadilan ialah adanya konsistensi imbalan bagi para karyawan yang melakukan tugas dengan bobot yang sama. Dengan kata lain, kompensasi karyawan disuatu jenis pekerjaan dengan kompensasi karyawan di jenis pekerjaan yang lainnya, yang mengajarkan pekerjaan yang sama. Kompensasi yang baik harus seminimal mungkin mengurangi keluhan atau ketidakpuasan yang timbul dari

³ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), h. 83

⁴ Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 220

karyawan. Jika karyawan mengetahui bahwa kompensasi yang diterimanya tidak sama dengan karyawan yang lain dengan bobot pekerjaan yang sama, maka karyawan akan mengalami kecemburuan, sehingga berpotensi untuk mengganggu iklim kerja dan produktivitas kerja karyawan. Jadi, kompensasi dikatakan adil bukan berarti setiap karyawan menerima kompensasi yang sama besarnya. Tetapi berdasarkan asas adil, baik itu dalam penilaian, perlakuan, pemberian hadiah, maupun hukuman bagi setiap karyawan. Sehingga dengan asas keadilan akan tercipta suasana kerja sama yang baik, motivasi kerja, disiplin, loyalitas, dan stabilitas karyawan yang lebih baik.

2) Asas kelayakan dan kewajaran.

Kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan diri kompensasi yang diterima karyawan harus dapat memenuhi kebutuhan dirinya beserta keluarganya, pada tingkatan yang layak dan wajar. Sehingga besaran kompensasi yang akan diberikan akan mencerminkan status, pengakuan, dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang akan dinikmati oleh karyawan beserta keluarganya. Tolak ukur layak memang bersifat relatif, tetapi penetapan besaran minimal kompensasi yang akan diberikan oleh perusahaan harus mengacu kepada standar hidup daerah, dengan berpijak pada standar upah minimum regional (UMR), baik tingkat provinsi, maupun tingkat kota/kabupaten. Sedangkan kompensasi harus mempertimbangkan faktor-faktor seperti prestasi kerja, pendidikan, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan dan lain-lain. Manajer SDM harus selalu memantau dan menyesuaikan kompensasi yang diterima oleh karyawan dengan perkembangan lingkungan eksternal yang berlaku. Hal ini penting agar semangat kerja karyawan tetap tinggi dan terhindar dari resiko timbulnya

tuntutan dari karyawan, yang akan mengancam keberlangsungan bisnis yang digeluti perusahaan.

3. Tujuan Kompensasi

Kompensasi harus mempunyai dampak positif, baik bagi karyawan maupun bagi perusahaan. Dibawah ini akan dijelaskan tujuan-tujuan kompensasi:⁵

1) Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi akan menciptakan suatu ikatan kerja sama yang formal antara pengusaha dengan karyawan dalam kerangka organisasi, dimana pengusaha dan karyawan saling membutuhkan. Setiap karyawan pasti membutuhkan penghasilan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, karena itu ia harus mengerjakan pekerjaannya dengan sebaik-baiknya sesuai dengan keinginan pengusaha membutuhkan tenaga kerja dan keahlian karyawan untuk dimanfaatkan di perusahaan, oleh karena itu pengusaha wajib memberikan kompensasi yang sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati dengan karyawan.

2) Kepuasan Kerja

Karyawan kerja dengan mengerahkan kemampuan pengetahuan, keterampilan, waktu, serta tenaga, yang semuanya ditujukan bagi pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengusaha harus memberikan kompensasi yang sesuai dengan apa yang telah dibeikan oleh karyawan tersebut, sehingga akan memberikan kepuasan kerja bagi karyawan.

⁵ Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 222

3) Pengadaan Efektif

Pengadaan karyawan efektif jika dibarengi dengan program kompensasi yang menarik, maka calon karyawan yang berkualitas baik dengan kemampuan dan keterampilan tinggi akan muncul, sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan.

4) Motivasi

Kompensasi yang layak akan memberikan rangsangan serta memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik dan menghasilkan produktivitas kerja yang optimal. Untuk meningkatkan motivasi bagi karyawan, perusahaan biasanya memberikan insentif berupa uang dan hadiah lainnya. Kompensasi yang layak akan memudahkan manajer dalam mengarahkan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

5) Menjamin Keadilan

Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi, pemberian kompensasi juga berkaitan dengan keadilan internal maupun keadilan eksternal. Keadilan internal berkaitan dengan pembayaran kompensasi yang dihubungkan dengan nilai-nilai yang relatif dari suatu jabatan, tugas, dan prestasi kerja karyawan. Karyawan pada suatu tingkat yang sama dengan pembayaran yang dengan pemberian kompensasi yang seperti itu juga akan lebih menjamin stabilitas karyawan.

6) Disiplin

Pemberian kompensasi yang memadai akan mendorong tingkat kedisiplinan karyawan dalam bekerja. Karyawan akan berperilaku sesuai dengan yang diinginkan organisasi. Karyawan juga akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku dalam perusahaan. Perilaku disiplin karyawan ditampilkan sebagai bentuk wujud terima kasih karyawan terhadap perusahaan atas kompensasi yang telah mereka terima.

7) Pengaruh Serikat Pekerja

Keberadaan suatu perusahaan tidak bisa terlepas dari adanya pengaruh serikat buruh atau serikat pekerja. Serikat ini akan mempengaruhi besar kecilnya kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawannya. Apabila serikat buruhnya kuat, maka bisa dipastikan tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan bagi karyawan tinggi, begitupun sebaliknya. Dengan program kompensasi yang baik dan memadai, perusahaan akan terhindar dari pengaruh serikat buruh. Serikat buruh merupakan organisasi tempat bernaunganya aspirasi dan kepentingan para karyawan. Organisasi ini akan memperjuangkan hak-hak dan kewajiban-kewajiban para anggotanya.

8) Pengaruh pemerintah

Pemerintah menjamin atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi masyarakat. Untuk itu, melalui kebijakan perundangan dan regulasi, pemerintah mengeluarkan berbagai macam peraturan yang pada intinya untuk melindungi pekerja, sekaligus mendorong investasi dari para pengusaha agar mau menanamkan modalnya, berkaitan dengan kompensasi, pemerintah menetapkan besarnya balas upah minimal (UMR) atau balas jasa minimum

yang layak diberikan pengusahaan bagi karyawannya. Keberadaan pemerintah sangat penting, agar pengusaha tidak bertindak sewenang-wenang nya dalam menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Jika program kompensasi suatu perusahaan sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku, maka intervensi pemerintah dalam batas tertentu dapat dihindarkan. Bahkan sebaliknya organisasi tersebut akan mempunyai nama baik karena telah membantu pemerintah dalam membuka kesempatan kerja dan mensejahterkan masyarakat.

4. Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis-Jenis kompensasi dapat dibedakan menjadi dua betuk, yaitu:⁶

1) Kompensasi dalam bentuk finansial

Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain-lain.

2) Kompensasi dalam bentuk non finansial

Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan

⁶ M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), h.142

lingkungan kerja, seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara berpendapat bahwa jenis kompensasi pegawai ada dua jenis yaitu langsung dan secara tidak langsung. Adapun yang langsung ialah upah dan gaji, jenis kompensasi yang tidak langsung ialah pelayanan dan keuntungan.⁷

1) Upah dan Gaji

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja atau uang yang biasanya dibayarkan kepada pegawai secara per jam, per hari, dan per setengah hari. Sedangkan gaji merupakan uang yang di bayarkan kepada pegawai atau jasa pelayanan yang diberikan secara bulanan.

2) *Benefit* (Keuntungan) dan Pelayanan

Benefit adalah nilai keuangan moneter langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat ditentukan. Sedangkan pelayanan adalah nilai keuangan moneter langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditentukan. Program benefit bertujuan untuk memeperkecil turnover, meningkatkan modal kerja, dan meningkatkan keamanan. Adapun kriteria program benefit adalah biaya, kemampuan membayar, kebutuhan, kekuatan kerja, tanggung jawab sosial, reaksi kekuatan kerja, dan relasi umum. Sedangkan program pelayanan adalah laporan tahunan untuk pegawai, adanya tim olahraga, kamar tamu pegawai, kafetaria pegawai, surat kabar perusahaan, took perusahaan, potongan harga produk

⁷ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), h. 85

perusahaan, bantuan hukum, fasilitas ruang baca dan perpustakaan, pemberian makan siang, adanya fasilitas medis, dokter perusahaan, tempat parkir, ada program rekreasi dan darma wisata.

5. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi

Berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi, yaitu:⁸

1) Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Meskipun hukum ekonomi tidak bisa digunakan mutlak dalam tenaga kerja, tetapi tidak bisa diingkari bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan tinggi, dan jumlah tenaga kerjanya langka. Maka upah akan cenderung tinggi sedangkan untuk jabatan yang mempunyai penawaran yang melimpah upah cenderung menurun.

2) Organisasi Buruh

Ada tidaknya organisasi buruh, serta kuat tidaknya organisasi buruh akan turut mempengaruhi tingkat kompensasi. Adanya serikat buruh yang kuat, yang berarti posisi karyawan juga kuat. Sehingga akan menaikkan tingkat kompensasi, demikian juga sebaliknya.

3) Kemampuan Untuk Membayar

Meskipun karyawan dalam ini serikat buruh menuntut tingkat kompensasi yang tinggi, tetapi realisasi pemberian kompensasi akan tergantung pada kemampuan bayar dari perusahaan. Tingginya tingkat kompensasi akan menaikkan tingkat biaya produksi, dan akhirnya sampai

⁸ M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), h.143

mengakibatkan kerugian dari perusahaan, maka jelas perusahaan akan tidak mampu memenuhi fasilitas.

4) Produktivitas

Kompensasi sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan seharusnya semakin besar juga kompensasi yang akan diterima karyawan tersebut. Prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas. Hanya yang menjadi masalah adalah belum adanya kesepakatan dalam menghitung tingkat produktivitas.

5) Biaya Hidup

Faktor lain yang mempengaruhi tingkat kompensasi adalah biaya hidup. Di kota-kota besar dimana biaya hidup tinggi, akan menjadikan tingkat kompensasi yang tinggi. Bagaimanapun biaya hidup merupakan “batas kompensasi” dari para karyawan.

6) Pemerintah

Pemerintah dengan peraturan-peraturan juga mempengaruhi tinggi rendahnya kompensasi. Peraturan tentang kompensasi minimum menerpakan batas bawah tingkat kompensasi yang akan dibayar.

6. Penerapan Evaluasi Jabatan dalam Menentukan Kompensasi

Sebagaimana evaluasi jabatan adalah suatu proses analisis dan penilaian jabatan tertentu untuk menentukan tingkat balas jasa dengan struktur gaji/upah yang adil dan layak.⁹

⁹ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), h.87

Metode evaluasi jabatan. Langkah-Langkah :

- 1) Menentukan faktor-faktor jabatan yang akan dinilai.
- 2) Menentukan tingkat-tingkat dari bobot tiap faktor jabatan dan batasannya
- 3) Menentukan nilai poin untuk setiap tingkat dari setiap faktor agar dapat dihitung berapa jumlah poin untuk suatu jabatan.

Tabel 2.1 Metode Evaluasi Jabatan

FAKTOR JABATAN	POIN UNTUK MASING-MASING TINGKAT			
	Rendah	Sedang	Tinggi	Poin
1. Keterampilan(35%)				
➤ Pendidikan	10	20	30	
➤ Pengalaman	15	30	45	
➤ Inisiatif	10	20	30	105
2. Usaha (25%)				
➤ Fisik	10	20	30	
➤ Mental	15	30	45	75
3. Tanggung Jawab (25%)				
➤ Peralatan	5	10	15	
➤ Bahan/Produk	5	10	15	
➤ Keamanan Orang	5	10	15	
➤ Pekerjaan Orang	5	10	15	60
4. Kondisi Kerja				
➤ Kondisi	10	20	30	
➤ Risiko	5	10	15	45

B. Insentif

1. Pengertian Insentif

Menurut Heidjrahman Ranupandoyo dkk. Memberikan pengertian insentif merupakan “ suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang”. Begitu pula T. Hani Handoko mengemukakan “ insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Abi sujak berpendapat bahwa “ penghargaan insentif atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi karyawan dan kontribusi kepada organisasi”.

Berdasarkan pendapat para ahli tersebut, penulis mengartikan insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak pimpinan organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan pada organisasi.¹⁰

Insentif merupakan salah satu penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerja, maka semakin tinggi juga insentif yang diberikan, pemberian insentif bermanfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Jika insentif ini diterima tidak dikaitkan dengan prestasi kerja , tetapi bersifat pribadi maka mereka akan merasakan adanya ketidakadilan dan ketidakadilan ini menyebabkan ketidakpuasan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi perilaku. Misal nya seperti ketidakhadiran dan menurunnya prestasi kerja.¹¹

¹⁰ A.A Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013), h. 89

¹¹ M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), h. 145

Beberapa ahli berpendapat mengenai pengertian insentif, yaitu:

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

Menurut Matoyo Insentif adalah tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan yang lain, yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisasi.

Menurut Panggabean Insentif adalah kompensasi yang mengkaitkan gaji dengan produktivitas, insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang berdasarkan kepada mereka yang dapat bekerja melalui standar yang telah ditentukan.

Dari ketiga pengertian para ahli diatas terdapat kesamaan, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya atas dasar prestasi kerja yang tinggi atau pada karyawan yang bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Insentif dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisasi perusahaan.

Menurut pemikiran saya insentif adalah bentuk penghargaan yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya yang berprestasi dan karyawan yang sudah bekerja diluar jam kerja dan pekerjaan tersebut akan diberikan bonus berupa uang.

2. Tujuan Pemberian Insentif

Pemberian insentif memiliki tujuan-tujuan tertentu yaitu:¹²

- 1) Untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berprestasi.
- 2) Untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan.
- 3) Untuk menjamin bahwa karyawan akan mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
- 4) Untuk mengukur usaha karyawan melalui kinerjanya.
- 5) Untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.

3. Macam-Macam Insentif

Personil atau karyawan yang memiliki prestasi baik sudah sewajarnya mendapatkan insentif yang baik dan positif. Yang dimaksud dengan insentif positif adalah daya perangsang yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dengan cara memberikan hadiah, baik berupa materil maupun non materil. Sedangkan personil atau karyawan yang kurang berprestasi atau bekerja tidak sesuai dengan harapan perusahaan yang dapat diberikan insentif yang bersifat negatif. Pengertian dari insentif negatif adalah gaya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya dibawah prestasi standar.¹³

Menurut Chester I. Bernard, beberapa macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain:

- 1) Dorongan material uang atau barang.

¹² M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), h. 146

¹³ Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 235

- 2) Kesempatan untuk mendapatkan kehormatan, prestasi, dan kekuasaan perseorangan.
- 3) Syarat-syarat pekerjaan yang diinginkan bersih, lingkungan yang tenang atau ruangan kantor yang tersendiri.
- 4) Kebanggaan akan pekerjaannya, jasa untuk keluarga, dan patriotis atau perasaan keagamaan.
- 5) Kesenangan perseorangan dan kepuasan dalam hubungan-hubungan sosial dan organisasi.
- 6) Persesuaian dengan kebiasaan praktek dan sikap biasa, serta dapat menerima aturan-aturan dan pola-pola tingkah laku dari perusahaan
- 7) Perasaan turut serta dalam kejadian atau peristiwa yang penting dalam perusahaan.

Menurut Sarwoto dalam bukunya *Dasar-dasar Organisasi dan Management*, dua macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan, yaitu:¹⁴

a. Insentif Material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarga. Beberapa macam insentif yang diberikan karyawan meliputi:

¹⁴ Suwanto dan Donni Juni Priansa, *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 235

1) Bonus

Bonus merupakan uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerima, serta diberikan berkala, sekali terima tanpa adanya suatu ikatan pada masa yang akan datang

2) Komisi

Komisi merupakan bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik dan lazim dipergunakan sebagai bagian dari penjualan

3) *Profit Sharing*

Profit Sharing adalah insentif yang diterima karyawan yang diambil dari sebagian laba bersih

4) Kompensasi yang ditangguhkan

Terdapat dua jenis program balas jasa yang dibayar dikemudian hari, diantaranya pensiun dan pembayaran kontraktual. Dana pensiun memiliki nilai insentif karena memenuhi kebutuhan pokok seseorang yaitu menyediakan jaminan ekonomi setelah ia tidak bekerja lagi. Sedangkan pembayaran kontraktual merupakan pelaksanaan perjanjian antara pemilik atau majikan atau pimpinan perusahaan dengan karyawan tentang pembayaran sejumlah uang tertentu selama periode tertentu, setelah selesai masa kerja

b. Insentif Non Material

Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan, pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. beberapa macam insentif non material meliputi:

- 1) Pemberian gelar secara resmi.
- 2) Pemberian tanda jasa atau medali.
- 3) Pemberian piagam penghargaan.
- 4) Pemberian pujian lisan atau tulisan.
- 5) Pemberian promosi.
- 6) Pemberian hak untuk memakai suatu atribut jabatan.
- 7) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.
- 8) Pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan pahlawan.
- 9) Ucapan terima kasih secara formal maupun non formal.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Insentif

Beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam manajemen insentif, yaitu:¹⁵

- 1) Sasaran yang ditetapkan jelas dan dikomunikasikan dengan baik.
- 2) Komunikasi realitas untuk berhasil.
- 3) Pengetahuan mengenai nilai yang diciptakan jika mencapai sasaran tersebut.

¹⁵ M. Yani, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Mitra Wacana Media, 2012), h.148

- 4) Suatu gagasan mengenai prestasi nilai yang perusahaan inginkan untuk dibagi dengan karyawan
- 5) Sistem umpan balik yang mencegah kejutan yang tidak menyenangkan
- 6) Persetujuan mengenai cara menghitung insentif dan menentukan kapan insentif tersebut akan dibayarkan

C. Produktivitas Kerja Karyawan

1. Pengertian Produktivitas

Secara konseptual, produktivitas adalah hubungan antara *keluaran* atau hasil organisasi dengan *masukan* yang diperlukan. Produktivitas dapat diukur dengan membagi keluaran dan pemasukan. Meningkatkan produ

ktivitas dapat dilakukan dengan memperbaiki rasio produktivitas, dengan menghasilkan lebih banyak keluaran atau output yang lebih baik dengan tingkat masukan sumber daya tertentu.

Produktivitas sering dibandingkan dengan *standar* yang sudah ditentukan sebelumnya. Apabila lebih banyak keluaran dihasilkan dari jumlah masukan yang sama, atau masukan lebih sedikit dapat digunakan untuk mendapatkan keluaran yang sama, produktivitas diperbaiki. Sebagai konsekuensinya, produktivitas yang lebih baik merupakan ukuran yang berharga seberapa baik sumber daya yang digunakan dalam masyarakat. Hal itu berarti lebih sedikit masukan diperlukan untuk menghasilkan keluaran. Lebih sedikit pemborosan dan lebih baik konservasi sumber daya.

Produktivitas sering diukur dalam bentuk *masukan* dan *keluaran ekonomi*. Akan tetapi, masukan dan keluaran *sumber daya manusia* dan *sosial* juga

merupakan faktor penting. Jika perilaku organisasi lebih baik, dapat memperbaiki kepuasan kerja sehingga terjadi peningkatan hasil sumber daya manusia.

Produktivitas suatu kegiatan dikatakan meningkat apabila pengembangan program memberikan hasil tambahan sebagai *produk sampingan*. Misalnya penataan ruang pemukiman, disamping dapat menambah jumlah rumah yang dapat dibangun, tersedia fasilitas sosial yang memungkinkan warga perumahan melakukan interaksi sosial sehingga terjadi hasil sosial yang lebih baik.

Pendapat lain mengemukakan bahwa suatu organisasi dikatakan produktif apabila *mencapai tujuan* dan hal itu terjadi dengan mengubah masukan menjadi keluaran dengan biaya yang terendah. Produktivitas merupakan ukuran kinerja, termasuk efektifitas dan efisiensi.

Efektifitas berkenaan dengan pencapaian tujuan. Sementara itu, efisiensi adalah rasio keluaran yang efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapainya. Sebagai contoh, sebuah rumah sakit dikatakan efektif apabila sukses memenuhi kebutuhan pelanggan. Dikatakan efisien apabila dapat melakukannya dengan biaya yang rendah.

Jika manajer rumah sakit memperoleh keluaran lebih tinggi dari stafnya yang ada dengan mengurangi jumlah rata-rata hari seorang pasien terkait ditempat tidur atau dengan meningkatkan jumlah kontak staf pasien perhari, dapat dikatakan bahwa rumah sakit telah mendapatkan keuntungan efisiensi produktif.

Perusahaan bisnis dikatakan efektif jika mencapai tujuan penjualan dan pangsa pasar, tetapi produktivitas juga tergantung pada mencapai tujuan tersebut secara efisien. Ukuran efisiensi organisasi adalah *return on investern*, keuntungan per rupiah dari penjualan, dan hasil produksi perjam dari pekerja.

Deskripsi lain tentang produktivitas adalah sebagai rasio keluaran barang dan jasa dibagi masukan atau sumber daya yang dipergunakan untuk memproduksi barang dan jasa tersebut. Seperti rasio lainnya dapat diperbaiki dengan meningkatkan keluaran, menurunkan masukan atau keduanya¹⁶.

Menurut pemikiran saya produktivitas adalah suatu kegiatan yang sudah berjalan dengan lancar dan sehingga tidak ada yang dirugikan didalam pekerjaan tersebut.

2. Pengertian Kerja

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu priode waktu. Secara lebih tegas Amstron dan Baron mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi (Amstrong dan Baron. Lebih jauh Indra Bastian mengatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program, kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*stragic planing*) suatu organisasi.¹⁷

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut.

Stoner, dalam bukunya *management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Bernarudin dan Russel 1993 (dalam bukunya Achmad S. Rubby) mendefinisikan kinerja sebagai

¹⁶ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), h. 93

¹⁷ Irfan Fahmi, *Manajemen Kinerja Teori dan Aplikasi*, (Bandung: Alfabeta, 2013), h. 2

pencapaian hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Handoko dalam bukunya *manajemen personalia dan sumber daya* mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Prawiro Sunoro, 1999 (dalam bukunya Merry Dandian Panji) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.¹⁸

Menurut pemikiran saya kerja adalah tindakan manusia dalam melakukan Sesutu demi mencapai tujuan tertentu.

3. Tipe Produktivitas

Terdapat dua tipe produktivitas, yaitu *total productivity* dan *partial productivity*. *Total productivity ratio* menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai semua keluaran dengan semua nilai masukan. *Partial productivity ratio*, menghubungkan nilai semua keluaran dengan nilai kategori utama masukan. Kantor bantuan hukum diatas menunjukkan *partial productivity ratio*, yang dinamakan *labor productivity ratio* atau *outut per work-hour ratio*.

Kebanyakan ukuran produktivitas yang dipakai ekonomi dan eksekutif bisnis adalah *labor productivity index* karena tenaga kerja merupakan komponen biaya terbesar. Ukuran tersebut memberikan indikasi apakah sumber daya telah digunakan dengan baik ataukah telah diboroskan.

Produktivitas menunjukkan hubungan anantara keluaran yang ditimbulkan oleh sistem produksi atau jasa dan masukan yang disediakan untuk menciptakan

¹⁸ Moh. Pabunda Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.121

keluaran tersebut. Penggunaan sumber daya (tenaga kerja, kapital, tanah, bahan, energi, informasi) secara efisiensi dalam produktivitas berbagai barang dan jasa.

Produktivitas dapat dilihat dari hubungan antara hasil dan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Semakin singkat waktu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan, sistem tersebut semakin produktif. Produktivitas dapat berarti berbeda bagi orang yang berbeda, tetapi konsep dasarnya selalu merupakan hubungan antara kuantitas dengan kualitas barang dan jasa yang dihasilkan dan jumlah sumber daya yang dipergunakan untuk menghasilkan.

Ukuran produktivitas parsial diperoleh dengan membagi keluaran total organisasi dengan masukan tunggal. Keluaran dibagi pekerja, keluaran dibagi bahan-bahan, keluaran dibagi modal, atau keluaran dibagi energi. Ukuran produktivitas parsial berguna, tetapi mempunyai keterbatasan yaitu satu ukuran parsial dapat diperbaiki atas beban lainnya. Hal ini dikatakan sebagai pengaruh substitusi. Pembangunan peralatan yang menghemat tenaga kerja, sebagai hasilnya adalah meningkatkan produktivitas tenaga kerja, tetapi produktivitas kapital akan turun.

Indikator efektivitas organisasi dalam membawakan produktivitas adalah ukuran produktivitas total. Produktivitas total didefinisikan sebagai total keluaran dibagi dengan jumlah semua masukan. Namun, tidak terdapat ukuran produktivitas tunggal atau satu satuan ukuran cocok untuk organisasi yang besar dan kompleks.¹⁹

¹⁹ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), h.95

4. Tantangan Mencapai Produktivitas

Produktivitas merupakan gagasan sentral bahwa orang dari suatu Negara perlu menyerap dan merangkul untuk mengembangkan kapasitas untuk kemajuan, tanpa memperhatikan produktivitas, kondisi kemiskinan, inefisiensi, dan kemubadziran sumber daya nasional akan berlangsung. Tanpa kepercayaan akan produktivitas, pendidikan lebih baik hanya akan meningkatkan keinginan meningkatkan status pribadi.

Ekspatriat sering menemukan beberapa manajer lokal tidak memahami gagasan produktivitas. Bagi yang sudah menjalankan, bahkan menghadapi kesulitan dalam mengkomunikasikan kepada supervisor dan pekerja. Manajer lokal dan pekerja memandang produktivitas dalam pengertian produksi.

Sebaliknya, publisitas secara ekstensif dan pendidikan ditujukan pada produktivitas akan menghasilkan *quality product* yang memuaskan harapan pelanggan. Manajer lokal sering mengabaikan metode rasional dalam mengatasi masalah dan pengembalian putusan. Mereka cenderung memerlukan manajemen sebagai *personal art*, memecahkan masalah secara subjektif tanpa perhatian cukup apakah keputusan akan memberikan hasil yang memuaskan.²⁰

5. Keterkaitan Produktivitas

Produktivitas mempunyai keterkaitan atau memberikan dampak terhadap kegiatan lainnya. Produktivitas dapat meningkatkan kepuasan kerja, mendorong terjadinya penyederhanaan kerja, meningkatkan keterpaduan, dan spesialisasi kerja, produktivitas dapat ditingkatkan dengan mengubah desain tempat kerja.²¹

²⁰ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), h.98

²¹Wibowo, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2014), h. 100

Meningkatkan produktivitas, disamping memberikan kepuasan kerja kepada pekerja individu atau kelompok, mendorong motivasi mereka untuk meningkatkan kinerja lebih baik.

6. Efektivitas Kinerja Karyawan

Kata efektif berasal dari bahasa Inggris *effective* artinya berhasil. Sesuai dengan yang dilakukan berhasil dengan baik.

Robbins mendefinisikan efektivitas sebagai tingkat pencapaian organisasi jangka pendek dan jangka panjang.

Schein dalam bukunya *organizational psychology* mengemukakan bahwa efektivitas organisasi adalah kemampuan untuk bertahan menyesuaikan diri, memelihara diri dan tumbuh, lepas dari fungsi tertentu yang dimilikinya.

Menurut Petters dan Waterman karakteristik umum dari perusahaan-perusahaan efektif terdiri dari:²²

- 1) Mempunyai bias terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan.
- 2) Selalu dekat dengan pelanggan agar dapat mengerti secara penuh kebutuhan pelanggan.
- 3) Memberi para pegawai tingkat otonomi yang tinggi dan menumpuk semangat kewirausahaan.
- 4) Berusaha meningkatkan produktivitas lewat partisipasi para pegawai.
- 5) Para pegawainya mengetahui apa yang diinginkan perusahaan dan para manajernya terlibat aktif pada masalah disemua tingkatan.

²² Moh. Pabunda Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), h.129

- 6) Selalu dekat dengan usaha yang mereka ketahui dan pahami.
- 7) Mempunyai struktur organisasi yang luas dan sederhana, dengan jumlah orang yang minimal dalam aktivitas-aktivitas staf pendukung.
- 8) Menggabungkan kontrol yang ketat dan desentralisasi untuk mengamankan nilai-nilai inti perusahaan dengan kontrol yang longgar dibagian-bagian lain untuk mendorong pengambilan resiko serta inovasi

D. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

Penelitian yang pertama dilakukan oleh Ahmad Tanjung Sari (2008). Yang berjudul “Pengaruh mutasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan (Studi PT. Berkah Surya Abadi Perkasa Unit Semarang Tengah)” rumusan masalah dari skripsi tersebut 1. Apakah terdapat pengaruh mutasi kerja terhadap kinerja karyawan 2. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan 3. Seberapa besar pengaruh mutasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan uji hipotesis Analisis regresi linier berganda dari hasil penelitian tersebut dapat dihasilkan Pemberian kompensasi berpengaruh positif pada kinerja karyawan.

Penelitian yang kedua dilakukan oleh Sri Waryanti (2008). Yang berjudul “Pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap prestasi kerja dengan motivasi sebagai mediasi (Studi Pada Satuan Polisi Pamong Praja Provinsi Jawa Tengah)” rumusan masalah dari skripsi tersebut 1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja dengan motivasi sebagai mediasi 2. Apakah terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap prestasi kerja dengan motivasi sebagai mediasi 3. Seberapa besar pengaruh kompensasi dan lingkungan kerja terhadap prestasu kerja dengan motivasi sebagai mediasi. Dengan menggunakan uji hipotesis Analisis regresi linier

berganda dengan menggunakan metode analisis jalur atau path analisis dari hasil penelitian tersebut dapat dihasilkan Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja.

Penelitian yang ketiga dilakukan oleh Warsidi (2004). Yang berjudul “Pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru” rumusan masalah dari skripsi tersebut 1. Apakah terdapat pengaruh kompensasi terhadap kinerja guru 2. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja guru 3. Seberapa besar pengaruh kompensasi dan kepuasan kerja terhadap kinerja guru. Dengan menggunakan uji hipotesis Analisis regresi linier berganda Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru, kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja guru.

Penelitian yang keempat dilakukan oleh Tubagus Ruri Resmana (2012). Yang berjudul “Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan (PT. XL Axiata Cabang Serang)” rumusan masalah dari skripsi tersebut 1. Apakah terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan 2. Seberapa besar pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan. Dengan menggunakan uji hipotesis Analisis regresi linier berganda dari hasil penelitian tersebut dapat dihasilkan Insentif memberikan pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap variabel kinerja karyawan

E. Hipotesis

Hipotesis adalah dugaan sementara terhadap masalah penelitian yang telah dirumuskan. Hipotesis dibangun berdasarkan teori, pemikiran logis, dan pengamatan sehingga hipotesis tidak sekedar menduga-duga tanpa dasar. Oleh karena itu secara

sistematik hipotesis tidak dapat dipisahkan dari masalah berikut latar belakangnya. Masalah penelitian muncul disebabkan adanya *gap* antara keinginan dan kenyataan, atau karena adanya kontradiksi antara teori dan praktek.²³ Pada penelitian kali ini hipotesisnya sebagai berikut:

Hipotesis 1

$H_0 : \beta_1 = 0$: Kompensasi tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT.Asahimas Chemical pada bagian Maintenance VCM Kota Cilegon.

$H_a : \beta_1 \neq 0$: Kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT.Asahimas Chemical pada bagian Maintenance VCM Kota Cilegon.

Hipotesis 2

$H_0 : \beta_2 = 0$: Insentif tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT.Asahimas Chemical pada bagian Maintenance VCM Kota Cilegon.

$H_a : \beta_2 \neq 0$: Insentif berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT.Asahimas Chemical pada bagian Maintenance VCM Kota Cilegon.

Hipotesis 3

$H_0 : \beta_3 = 0$: Kompensasi dan insentif tidak berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT.Asahimas Chemical pada bagian Maintenance VCM Kota Cilegon.

²³ Toto Syatori Nasehudin & Nanang Gozali, *Metode Penelitian Kuantitatif*, (Bandung: CV Pustaka Setia, 2012), 88.

$H_a : \beta_3 \neq 0$: Kompensasi dan insentif berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan PT.Asahimas Chemical pada bagian Maintenance VCM Kota Cilegon.