

**BAB II**  
**TINJAUAN PUSTAKA**

**2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

**2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset bagi perusahaan karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi didalam sebuah perusahaan selain faktor produksi lainnya seperti: modal, bahan baku, mesin, dan lain sebagainya. Oleh karena itu sumber daya manusia yang merupakan sebuah aset bagi perusahaan, maka sumber daya manusia haruslah dibina dan dikembangkan agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Dalam membina dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada didalam sebuah perusahaan tentulah harus terdapat sebuah sistem yang dapat mengatur dan menerapkan segala kegiatan sumber daya manusia tersebut guna mencapai tujuan dari perusahaan. Untuk menerapkan dan mengatur sumber daya manusia tersebut, diperlukan sebuah ilmu tentang manajemen sumber daya manusia.

Adapun pengertian dari manajemen sumber daya manusia menurut para ahli adalah sebagai berikut:

Menurut Rivai (2013:1):

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

Menurut Edwin B. Flippo (1981:5):

*“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.”*

(Manajemen personalia (sumber daya manusia) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat).

Berdasarkan definisi dari para pakar tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum dengan menjalankan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang digunakan untuk mencapai tujuan dari sumber daya manusia itu sendiri, organisasi, dan tujuan dari masyarakat.

### **2.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Adapun fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Flippo (1981) yaitu:

1. Fungsi Manajemen
  - a. Perencanaan (*Planning*)

*“Planning means the determination in advance of personnel program that will contribute to goals established for the enterprise.”*

Perencanaan berarti penentuan terlebih dahulu tentang program pegawai yang akan berkontribusi terhadap tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

*“The personnel manager must form an organization by designing the structure of relationships among jobs, personnel, and physical factors.”*

Manajer personalia (SDM) harus membentuk organisasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personil (pegawai), dan faktor fisik.

c. Pengarahan (*Directing*)

*“Getting people to go to work willingly and effectively.”*

Pada dasarnya pengarahan merupakan sebuah fungsi untuk membuat orang agar bersedia untuk bekerja serta efektif.

d. Pengendalian (*Controlling*)

*“Regulating activities in accordance with the personnel plan, which in turn was formulated on the basis of an analysis of fundamental organization goals.”*

Pengendalian merupakan fungsi manajerial yang bersangkutan dengan mengatur kegiatan sesuai dengan rencana kepegawaian, yang kemudian diformulasikan berdasarkan analisis tujuan pokok organisasi.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

*“Obtaining of the proper kind and number of personnel necessary to accomplish organization goals.”*

Mendapatkan jenis dan jumlah dari karyawan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengembangan (*Development*)

*“Increase of skill, through training, that is necessary for proper job performance.”*

Peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang diperlukan untuk kinerja yang baik.

c. Kompensasi (*Compensation*)

*“Adequate and equitable remuneration of personnel for their contributions to organization objectives.”*

Imbalan yang layak dan adil untuk personil (pegawai) atas kontribusi mereka terhadap tujuan organisasi.

d. Pengintegrasian (*Integration*)

*“It is concerned with the attempt to effect a reasonable reconciliation of individual, and organizational interest.”*

Hal ini berkaitan dengan upaya untuk menyesuaikan tujuan individu dan kepentingan organisasi.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

*“The maintenance of willingness is heavliy affected by communication with employees. The physical contdition of the employee should be maintained, and health and safety.”*

Pemeliharaan kemauan (untuk bekerja) sangat dipengaruhi oleh komunikasi dengan karyawan. Kondisi fisik dari karyawan haruslah diperlihara, dan kesehatan dan keamanan.

f. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

*“The organization is responsible for meeting certain requirements of due process in separation, as well as assuring that the returned citizen is in as good shape as possible.”*

Organisasi bertanggung jawab untuk memenuhi persyaratan tertentu akibat proses pemutusan hubungan kerja, serta memastikan bahwa karyawan yang dikembalikan ke masyarakat dalam kondisi sebaik mungkin.

Berdasarkan uraian diatas, maka insentif, motivasi, dan kinerja karyawan termasuk kedalam fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yaitu: kompensasi, pemeliharaan, dan pengintegrasian karena insentif, motivasi, dan kinerja karyawan merupakan komponen untuk menyelaraskan kepentingan/ tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya keterikatan yang saling menguntungkan kedua belah pihak.

## **2.2 Insentif**

### **2.2.1 Pengertian Insentif**

Di dalam sebuah perusahaan tentu tidak terlepas dari sumber daya manusia yang berada di perusahaan itu sendiri. Sumber daya manusia merupakan aset bagi perusahaan dan juga salah satu faktor untuk pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia haruslah dipelihara agar sumber daya manusia tersebut dapat memberikan kontribusi yang maksimal bagi perusahaan. Kontribusi yang maksimal ini ditandai dengan adanya peningkatan kinerja. Peningkatan kinerja sumber daya manusia di perusahaan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satu faktor yang dapat meningkatkan kinerja dari sumber daya manusia tersebut adalah dengan memberinya insentif.

Terdapat beberapa pengertian mengenai insentif menurut para ahli, diantaranya adalah:

Menurut Veitzhal Rivai (2013:744):

“Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan.”

Menurut Hasibuan (2011:118):

“Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.”

Menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2000):

“Insentif sendiri merupakan upaya untuk mengaitkan imbalan yang nyata yang diberikan kepada karyawan untuk kinerja yang melampaui harapan.”

Dari beberapa pengertian insentif menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan imbalan yang diberikan kepada karyawan atas kinerjanya yang melebihi standar.

### 2.2.2 Tujuan Insentif

Menurut Rivai (2013:767) tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

Menurut (Panggabean, 2002:93) tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.

Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husan (1992:151) menjelaskan bahwa pelaksanaan upah insentif ini dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian insentif adalah untuk meningkatkan tanggung jawab dan produktivitas karyawan serta mempertahankan karyawan agar tetap berprestasi.

### 2.2.3 Jenis-Jenis Insentif

Sarwoto (1977 : 155-159) membedakan insentif dalam dua garis besar, yaitu insentif material dan insentif non material.

### 1. Insentif Material

Insentif ini dapat diberikan dalam bentuk uang dan jaminan sosial.

#### a. Insentif dalam bentuk uang berupa:

##### - Bonus

- Uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan.
- Diberikan secara selektif dan khusus kepada pegawai yang berhak menerima.
- Diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa yang akan datang.
- Dalam perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini lazimnya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan kedalam sebuah dana bonus kemudian jumlah tersebut dibagi-bagi antara pihak yang akan diberikan bonus.

##### - Komisi

- Merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik
- Lazimnya dibayarkan sebagai bagian daripada penjualan dan diterimakan pada pekerja bagian penjualan.

##### - *Profit Sharing*

Salah satu jenis insentif tertua. Dalam hal ini pembayaran dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup



pembayaran sebagian besar dari laba bersih yang disetorkan sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap peserta.

- Kompensasi yang Ditangguhkan

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari, yaitu pensiun dan pembayaran kontraktual. Pensiunan mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yaitu menyediakan jaminan ekonomi baginya setelah dia tidak bekerja lagi. Sedangkan pembayaran kontraktual adalah pelaksanaan perjanjian antara majikan dan pegawai dimana setelah selesai masa kerja dibayarkan sejumlah uang tertentu selama masa kerja tertentu.

b. Insentif dalam bentuk jaminan sosial (Sarwoto, 2000)

Insentif dalam bentuk ini biasanya diberikan secara kolektif, tanpa unsur kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis. Bentuk insentif sosial ini antara lain:

- Pembuatan rumah dinas
- Pengobatan secara cuma-cuma
- Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis
- Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi anggota
- Cuti sakit yang tetap mendapat gaji
- Biaya pindah

- Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan

Pada penelitian ini, penulis hanya berfokus kepada insentif material dalam bentuk uang yaitu bonus.

### 2. Insentif Non-Material

Menurut Sarwoto (1977:155-159) insentif non-material dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu:

- a. Pemberian gelar (title) secara resmi.
- b. Pemberian tanda jasa / medali.
- c. Pemberian piagam penghargaan.
- d. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi (di depan umum) ataupun secara pribadi.
- e. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
- f. Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).
- g. Pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan.
- h. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.
- i. Pemberian hak apabila meninggal dunia dimakamkan ditaman makam pahlawan.
- j. Dan lain-lain.

Dalam penelitian ini, penulis hanya berfokus kepada insentif non-material dalam bentuk:

- a. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi (di depan umum) ataupun secara pribadi.
- b. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.

- c. Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).
- d. Pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan.
- e. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.

#### 2.2.4 Program Insentif

Menurut Rivai (2013:767-769) menjelaskan terdapat beberapa program insentif, yaitu:

##### 1. *Piecework*

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah *output* atau barang yang dihasilkan pekerja. Sistem ini bersifat individual, standarnya *output* per-unit, kehilatannya cocok digunakan untuk pekerjaan yang *output*-nya sangat jelas dan dapat dengan mudah diukur dan umumnya terdapat pada level yang sangat operasional dalam organisasi.

##### 2. *Production Bonus*

Tambahan upah yang diterima karena hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, di mana karyawan juga mendapatkan upah pokok. Bonus juga dapat dikarenakan pekerja menghemat waktu penyelesaian pekerjaan. Pada umumnya bonus dihitung berdasarkan tingkat tarif tertentu untuk masing-masing unit produksi.

##### 3. *Commision*

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Sistem ini biasanya digunakan untuk tenaga penjual atau wiraniaga. Sistem ini bersifat individual, standarnya adalah hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.

#### 4. *Maturity Curve*

Gaji dapat dikelompokkan dalam suatu kisaran yang minimal sampai maksimal. Ketika seseorang (biasanya karyawan ahli atau profesional) sudah mencapai tingkat gaji maksimal, untuk mendorong karyawan terus berprestasi, organisasi mengembangkan apa yang disebut dengan *maturity curve* atau kurva kematangan, yang merupakan kurva yang menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja sehingga mereka diharapkan terus meningkatkan prestasi.

#### 5. *Merit Pay*

Penerimaan kenaikan upah terjadi setelah suatu penilaian prestasi. Kenaikan ini diputuskan oleh penyelia karyawan, sering juga bersama atasan. Tetapi nilai kenaikan jarang ditentukan secara baku, karena kenaikan tersebut terjadi berdasarkan sasaran manajemen.

#### 6. *Pay-for-Knowledge/ Pay-for-Skill Compensation*

Pemberian insentif yang didasarkan bukan pada apa yang dikerjakan oleh karyawan akan menghasilkan produk nyata, tetapi pada apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh, yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi. Dasar pemikirannya adalah seseorang yang mempunyai tambahan pengetahuan mempunyai kemungkinan tambahan tugas yang dapat dilakukan untuk organisasi. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan atau kompetensi organisasi melalui ketersediaan (*supply*) karyawan internal,

dan meningkatkan fleksibilitas karyawan untuk mengisi beberapa jabatan yang berbeda, di mana ini menjadi suatu keuntungan bagi perusahaan.

### 7. *Nonmonetary Incentives*

Insentif umumnya berupa uang, tetapi insentif dapat pula dalam bentuk lain. Sebagai contoh meter baru (seperti gantungan kunci, hingga topi), sertifikat, liburan dan lain-lain. Hal ini dapat berarti sebagai pendorong untuk meningkatkan pencapaian usaha seseorang. Adapula insentif diberikan dalam bentuk usaha perusahaan seperti rotasi kerja, perluasan jabatan, dan perubahan gaya.

### 8. Insentif Eksekutif

Bonus yang diberikan kepada para manajer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi. Insentif ini bisa dalam bentuk bonus tahunan yang biasanya disebut bonus jangka pendek, atau kesempatan pemilikan perusahaan melalui pembelian saham perusahaan dengan harga tertentu yang biasanya disebut dengan bonus jangka panjang.

#### 2.2.5 Rencana Insentif yang Efektif

Menurut Dessler (2008) terdapat sepuluh poin agar rencana insentif ini menjadi lebih efektif, yaitu:

1. Tanyalah: Apakah upaya jelas merupakan perangkat dalam memperoleh penghargaan?

Terkadang pembayaran insentif tidak terlalu masuk akal, karenanya agar lebih masuk akal untuk menggunakan rencana insentif yaitu saat terdapat

hubungan jelas antara upaya karyawan dengan kuantitas atau kualitas output. Pekerjaannya dibuatkan standar, alur kerjanya teratur, kelambatan sedikit atau konsisten, dan kuantitas yang lebih penting dari kualitas atau sebaliknya, dengan begitu karyawan dapat dengan mudah untuk mengukur dan mengendalikannya.

2. Menghubungkan insentif dengan strategi perusahaan.

Tentukan bagaimana rencana insentif akan berkontribusi pada penerapan strategi dan sasaran perusahaan.

3. Pastikan agar upaya dan penghargaan itu berhubungan secara langsung.

Rencana insentif harus memberikan penghargaan kepada karyawan dengan proporsi langsung untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas. Karyawan juga harus merasa bahwa mereka benar-benar dapat mengerjakan tugas yang diminta. Standarnya harus dapat dicapai, dan perusahaan harus memberikan perangkat, peralatan, dan pelatihan yang diperlukan.

4. Buatlah rencana itu dapat di pahami oleh karyawan.

Karyawan harus mampu menghitung penghargaan mereka untuk berbagai tingkat usaha.

5. Menetapkan standar yang efektif.

Membuat standar yang tinggi tetapi wajar dan sasarannya harus spesifik.

6. Pandanglah standar itu sebagai sebuah kontrak dengan karyawan.

Saat rencana itu dijalankan, gunakan dengan hati-hati sebelum menurunkan ukuran insentifnya.

7. Dapatkanlah dukungan karyawan bagi rencana tersebut.

Pembatasan oleh anggota kelompok kerja dapat merendahkan rencana tersebut.

8. Gunakanlah sistem pengukuran yang baik.

Dalam hal pembayaran tunjangan, misalnya, proses yang digunakan untuk menilai kinerja haruslah jelas dan adil jika ingin rencana tersebut berguna.

9. Menentukan keberhasilan jangka panjang maupun jangka pendek.

Sebagai contoh, membayar para pekerja perakitan hanya untuk kuantitas yang dihasilkan mungkin berpandangan sempit: perbaikan jangka panjang seperti yang diperoleh dari usulan perbaikan kerja sering kali sama pentingnya dalam meningkatkan nilai perusahaan.

10. Mengambil pendekatan yang komprehensif dan berorientasi komitmen.

Melaksanakan program dalam kerangka kerja dari praktik yang berhubungan dengan SDM yang mempromosikan komitmen karyawan dengan membuat perusahaan menjadi sebuah tempat di mana karyawan ingin bekerja dan merasa seperti rekanan.

Aktivitas SDM yang berkontribusi untuk membangun komitmen meliputi: memperjelas dan menyampaikan sasaran dan misi organisasi; menjamin keadilan organisatoris; menciptakan rasa komunitas dengan menekankan kerja kelompok dan mendorong karyawan untuk berinteraksi; mendukung perkembangan karyawan, barangkali dengan menekankan promosi dari dalam, aktivitas yang bersifat pengembangan dan aktivitas yang

memperkuat karier; dan umumnya berkomitmen terhadap “nilai-nilai yang mendahulukan karyawan.”

Sedangkan menurut Heijrachman dan Suad Husnan (1986) terdapat beberapa beberapa sifat dasar dalam pemberian insentif secara efektif, diantaranya:

1. Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dapat dihitung sendiri oleh karyawan.
2. Penghasilan yang diterima karyawan hendaknya langsung menaikan output dan efisiensi.
3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.
4. Standar kerja harus ditentukan dengan hati-hati, karena standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah sama tidak baiknya.
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja perjam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

Menurut Panggabean (2002:92), syarat pemberian insentif meliputi:

1. Sederhana, peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas dan dapat dimengerti.
2. Spesifik, karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.
3. Dapat dicapai, setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
4. Dapat diukur, sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program



evaluasi akan terhambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan dolar yang dibelanjakan.

### 2.3 Motivasi

#### 2.3.1 Pengertian Motivasi

Salah satu hal yang paling melekat pada diri seseorang adalah motivasi. Secara garis besar motivasi merupakan sebuah dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Beberapa ahli mendefinisikan motivasi dengan berbagai macam pandangan, diantaranya:

Menurut Stephen P. Robbins (2007):

“Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya.”

Menurut Veithzal Rivai (2013:837):

“Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.”

Menurut Ivancevich dan Matteson (1988):

*“Motivation is something that can lead to better performance when other conditions are met.”*

(Motivasi adalah sesuatu yang mengarah pada kinerja yang lebih baik ketika kondisi lain terpenuhi).

Dari beberapa definisi motivasi menurut para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah sebuah sikap individu yang mempengaruhi tersebut untuk melakukan sesuatu yang mengarah pada tujuan individu tersebut.

### **2.3.2 Teori Motivasi**

Menurut Winardi (2010) menjelaskan bahwa motivasi dibagi kedalam dua kategori, yaitu:

1. Teori Isi

Teori ini memberikan jawaban atas pertanyaan apa saja yang menyebabkan timbulnya motivasi. Teori ini dikemukakan oleh 3 pakar, yaitu:

a. Teori Hierarki Kebutuhan

Teori hierarki kebutuhan diperkenalkan oleh Abraham Maslow yang beranggapan bahwa semua motivasi terjadi sebagai reaksi atas persepsi seseorang individu atas lima macam tipe dasar kebutuhan. Kebutuhan ini senantiasa dialami oleh seseorang individu menurut urutan yang diperlihatkan dalam gambar 2.1 dibawah ini.



**Gambar 2.1**  
**Model Hierarki Kebutuhan Maslow**

Sumber: <http://www.putra-putri-indonesia.com/teori-motivasi-maslow.html>

Kelima macam kebutuhan dalam hierarki Maslow adalah sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologikal (*physiological Needs*)

Kebutuhan fisiologikal terdiri dari kebutuhan dasar, dan yang bersifat primer, seperti keinginan untuk mendapatkan upah/gaji, libur, rencana pensiun, dan lain sebagainya.

2. Kebutuhan Akan Keamanan (*Safety Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologikal terpenuhi, maka muncul kebutuhan akan keamanan. Kebutuhan-kebutuhan akan keamanan merefleksikan keinginan untuk mengamankan imbalan-imbalan yang telah dicapai, dan untuk melindungi diri sendiri terhadap bahaya, cedera, ancaman, kecelakaan, kerugian atau kehilangan.

3. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Setelah kebutuhan fisiologikal dan kebutuhan akan keamanan selesai dipenuhi, maka perhatian individu beralih kepada keinginan untuk mendapatkan kawan, cinta, dan perasaan diterima (pada kelompok tertentu).

4. Kebutuhan Untuk Mendapatkan Penghargaan (*Esteem Needs*)

Pada tingkat keempat hierarki Maslow, terlihat kebutuhan individu akan penghargaan. Kebutuhan tersebut mencapai dua macam bentuk, yang pertama yaitu kebutuhan akan penghargaan diri sendiri (*self esteem*) maksudnya kepuasan terhadap diri sendiri. Hal ini berhubungan dengan perasaan berprestasi, memiliki kemampuan tertentu, pengetahuan tertentu, kedewasaan, dan kemampuan untuk berdiri sendiri.

Selanjutnya kebutuhan kedua adalah kebutuhan agar supaya dihargai pihak lain. Kebutuhan tersebut berkisar sekitar reputasi pribadi, pengakuan, status kelompok, rekan-rekan, dan penghargaan.

### 5. Kebutuhan Untuk Mengaktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Setelah keempat macam tingkat kebutuhan terpenuhi, maka para individu kerap kali memusatkan perhatian mereka pada kebutuhan aktualisasi diri sendiri. Dalam upaya melaksanakannya, mereka berupaya untuk merealisasi potensi penuh mereka, guna memperbesar kemampuan mereka, untuk menjadi kreatif, dan untuk mencapai “puncak” kemampuan mereka.

#### b. Teori dua Faktor

Menurut Frederick Herzberg (Dessler, 1984) memilah hierarki kebutuhan Maslow menjadi 2 kategori, yaitu: kebutuhan tingkat rendah (fisiologikal, rasa aman, sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (pengakuan dan aktualisasi diri).

Herzberg berasumsi bahwa terdapat dua faktor untuk memenuhi sebagian atau seluruhnya dari tingkat kebutuhan, yaitu pertama adalah *hygiene* (*hygiene*) merupakan faktor yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat rendah, sedangkan yang dia sebut sebagai faktor motivator dapat memenuhi sebagian atau seluruhnya dari kebutuhan tingkat tinggi. Ia berpendapat bahwa apabila faktor *hygiene* (seperti kondisi kerja, gaji, supervisi yang lebih baik) tidak memadai, maka pegawai akan merasa tidak puas. Ketika faktor-faktor *hygiene* tersebut telah terpenuhi maka perusahaan harus meningkatkan tawaran untuk dapat lebih lanjut memotivasi karyawan.

Faktor-faktor yang dapat memotivasi/ motivator (seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang) dapat memotivasi pegawai. Faktor-faktor tersebut dapat memotivasi pegawai karena faktor-faktor tersebut dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi pegawai untuk mencapai keberhasilannya.

Dalam penelitian ini, penulis hanya berfokus kepada faktor motivator dari Frederick Herzberg.

### c. Motivasi Prestasi

David McClelland berpendapat bahwa organisasi-organisasi memberikan peluang-peluang kepada individu untuk memuaskan tiga macam kebutuhan tingkat lebih tinggi, yaitu:

#### 1. Kebutuhan akan prestasi (*The Need for Achievement*)

Kebutuhan akan prestasi terletak pada hierarki Maslow antara kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri sendiri.

Para individu yang menunjukkan orientasi prestasi tinggi, menunjukkan ciri-ciri:

- Bersedia menerima risiko tingkat relatif tinggi.
- Suatu keinginan untuk mendapatkan feedback konkret tentang hasil prestasi mereka.
- Suatu keinginan untuk mendapatkan tanggung jawab pemecahan masalah dan suatu kecendrungan untuk menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat moderat.

Mereka juga cenderung memiliki keterampilan organisatoris kuat dan skill dalam bidang perencanaan.

### 2. Kebutuhan akan kekuasaan (*The Need for Power*)

Seperti halnya kebutuhan akan prestasi, maka kebutuhan akan kekuasaan terletak antara kebutuhan akan penghargaan dan kebutuhan akan aktualisasi diri sendiri pada hierarki Maslow. Kebutuhan ini merupakan suatu ekspresi dari keinginan seseorang untuk mengendalikan dan mempengaruhi pihak lain.

### 3. Kebutuhan akan afiliasi (*The Need for Affiliation*)

Kebutuhan akan afiliasi dari McClelland pada dasarnya sama atau identik dengan pandangan Maslow. Ia merefleksikan keinginan untuk mempunyai hubungan-hubungan erat, kooperatif, dan penuh sikap persahabatan dengan pihak lain. Para individu yang memiliki kebutuhan afiliasi tinggi, pada umumnya berhasil dalam pekerjaan yang memerlukan interaksi sosial tinggi, yakni pekerjaan dimana hubungan-hubungan antar perorangan terutama bersifat amat kritis bagi hasil pekerjaan.

### 2. Teori proses

Teori ini mempersoalkan pertanyaan, bagaimana kiranya perilaku dimulai, diarahkan, dipertahankan, dan dihentikan. Ada empat teori pokok dalam teori proses ini, yaitu:

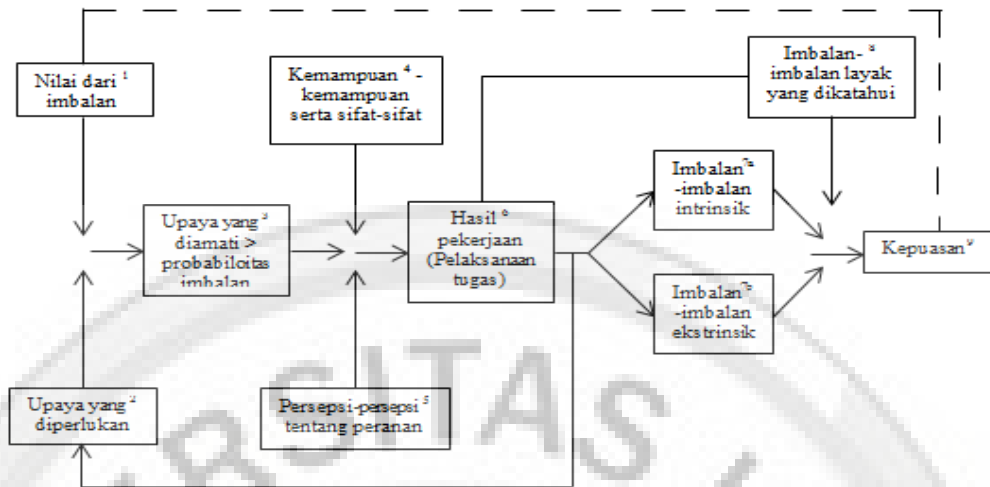
### a. Teori Ekspektasi

Teori ini diperkenalkan oleh Victor Vroom (Rivai, 2013:848) mengemukakan bahwa tindakan seseorang cenderung untuk dilakukan karena harapan hasil yang akan dia dapatkan. Dalam hal ini seperti harapan bonus, kenaikan gaji, promosi dan penghargaan. Lebih intinya, teori memfokuskan hubungan sebagai berikut:

- *Effort-performance relationship*, probabilitas yang akan diterima oleh individu dengan mengerahkan kemampuannya untuk suatu hasil kerja yang baik.
- *Performance-reward relationship*, tingkatan kepercayaan individu atas hasil kerja tertentu akan mengakibatkan harapan yang diinginkannya.
- *Reward-personal goal relationship*, penghargaan organisasi atas seseorang mengakibatkan kepuasan individu dalam bekerja.

### b. Model Ekpektansi yang diperluas

Lyman Porter dan Edward Lawyer mengembangkan sebuah model tentang motivasi yang mengkombinasi ide-ide teori isi dari Maslow, Herzberg, dan McClelland dengan ide dari teori proses dari Vroom. Model ekpetansi ini dapat terlihat pada gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.2 Model ekspektasi yang diperluas Porter dan Lawyer

Sumber: Winardi (2010:461)

Angka pada kotak dalam gambar tersebut menunjukkan jalur (1 sampai 9) motivasi dan efeknya. Dalam teori, model tersebut beroperasi dengan cara berikut: individu yang bersangkutan mengkombinasi nilai dari imbalan yang diekspetasi (1) dengan persepsinya tentang upaya yang diperlukan untuk mencapai imbalan tersebut (2). Hasilnya berupa upaya aktual dilaksanakan (3) terkombinasi dengan kemampuan dan sifat-sifat individu yang bersangkutan (4) dan persepsi-persepsinya tentang peranan yang harus dilaksanakan olehnya (5), guna mencapai hasil yang diinginkan (6). Hasil pekerjaan tersebut dikaitkan dengan imbalan-imbalan intrinsik (7a) dan imbalan-imbalan ekstrinsik (7b). Imbalan-imbalan intrinsik, yaitu imbalan yang inharen (berhubungan erat) dengan pelaksanaan tugas itu sendiri, seperti misalnya perasaan bangga dalam hasil pekerjaanya. Imbalan-imbalan ekstrinsik, yaitu imbalan yang diekspetasi akan diberikan oleh pihak manajemen sebagai akibat langsung dari pelaksanaan pekerjaan pekerja yang bersangkutan, seperti yang diinginkan.



Garis terputus-putus antara kotak-kotak ntuk hasil pekerjaan dan untuk imbalan-imbalan ekstrinsik. Hal tersebut mengingatkan kita bahwa pemberian imbalan-imbalan ekstrinsik tidak pasti; akan diterima atau tidaknya imbalan tersebut tergantung pada evaluasi sang manajer tentang hasil pekerjaan dan kesediaan dan kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk mengikuti saran-saran sang manajer agar imbalan yang diinginkan itu diberikan.

**c. Teori Keadilan dan Teori Ekuitas (*Equity Theory*)**

Teori yang dipopulerkan oleh J. Stacy Adams ini menekankan persolan apakah seseorang beranggapan bahwa ia diperlakukan secara adil, dibandingkan dengan perlakuan orang-orang lain yang berada dalam situasi yang sama seperti orang itu.

**d. Teori Pemerkuatan (*Reinforcement Theory*)**

Menurut B.F Skinner, manusia dikondisi oleh hasil reaksi mereka masa lampau terhadap situasi-situasi yang serupa. Para pekerja belajar dari pengalaman-pengalaman kerja sebelumnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang menyebabkan dicapainya hasil-hasil yang diinginkan, dan mereka menghindari tugas-tugas yang menyebabkan dicapainya hasil-hasil yang tidak diinginkan. Teori pemerkuatan berlandaskan sebuah model sederhana yang terdiri dari empat langkah berikut:

Stimulus → Perilaku → Konsekuensi-konsekuensi → Perilaku masa mendatang

**Gambar 2.3**  
**Model sederhana teori pemerkuatan**  
Sumber: Winardi (2010:465)

## **2.4 Kinerja**

### **2.4.1 Pengertian Kinerja**

Salah satu tujuan dari perusahaan adalah peningkatan produktivitas perusahaan. Untuk meningkatkan produktivitas perusahaan, maka perusahaan harus memperhatikan bagaimana kinerja dari setiap karyawannya, karena karyawan merupakan salah satu faktor utama dari pencapaian tujuan perusahaan. Terdapat beberapa pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu:

Menurut Mangkunegara (2005:67)

“Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Mathis dan Jackson (2002:78):

“Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi.”

Menurut Veithzal Rivai (2013:548-549):

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

Dari beberapa pendapat ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dilakukan oleh karyawan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam periode waktu tertentu.

### 2.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dari seseorang karyawan menurut Mangkunegara (2005:67), yaitu:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*knowledge + skill*).

2. Faktor motivasi

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

Sementara itu menurut Mathis dan Jackson (2001:82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka

Kemampuan setiap individu harus disesuaikan dengan bidangnya masing-masing, agar kinerja para individu dapat maksimal sehingga kualitas individu juga semakin meningkat.

2. Motivasi

Merupakan sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu yang menyebabkan timbulnya sikap antusiasme dan persistensi, dalam hal melaksanakan kegiatan- kegiatan tertentu.

### 3. Dukungan yang diterima

Dukungan dapat membuat seseorang semakin termotivasi pada hal yang sedang dikerjakannya. Hal ini juga berlaku pada individu tenaga kerja, semakin banyak dukungan yang diterima oleh seorang individu tenaga kerja maka dapat dipastikan kinerjanya meningkat.

### 4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan

Keberadaan tempat bekerja menjadi salah satu faktor penting dalam menentukan keberhasilan kerja seseorang. Jadi, tempat bekerja hendaknya disesuaikan dengan jenis pekerjaannya agar seorang individu tenaga kerja merasa nyaman.

### 5. Hubungan mereka dengan organisasi

Seorang individu tenaga kerja diharapkan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi atau perusahaan tempat mereka bekerja. Hubungan yang baik akan membantu kinerja para individu tenaga kerja karena para individu akan merasa nyaman dan aman dalam bekerja.

#### 2.4.3 Penilaian Kinerja

Menurut Veitzhal Rivai (2013:549):

“Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.”

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang

SDM di masa yang akan datang. (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya (Rivai, 2013:551).

Tujuan utama dari penilaian kinerja menurut Mulyadi dan Johny Setyawan (1999) dalam Rivai (2013:604): adalah untuk memotivasi individu karyawan untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.”

#### **2.4.4 Unsur yang Dinilai Dalam Kinerja**

Dari hasil studi Lazer dan Wikstrom (1977) dalam (Rivai, 2013:563) aspek-aspek yang dapat dinilai dalam kinerja, yaitu:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi, dan lain-lain.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan indikator kinerja dari Mangkunegara (2009:75).

### **2.5 Pengaruh Insentif Material dan Non-Material Terhadap Motivasi**

Peran insentif menjadi sangat penting bagi perusahaan, karena selain dapat meningkatkan kinerja karyawan, insentif juga dapat menjadi salah satu faktor motivator bagi karyawan. Insentif diberikan kepada karyawan yang kinerjanya melampaui standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Ketika karyawan berkinerja melampaui harapan, secara disadari maupun tidak disadari, pada saat

karyawan berusaha untuk mendapatkan insentif tersebut atau berkinerja melampaui standar, disitulah motivasi muncul. Dalam pemberian insentif, motivasi akan muncul ketika pemberian insentif tersebut berjalan dengan efektif. Agar pemberian insentif ini efektif, menurut Dessler (2008) terdapat sepuluh poin, yaitu:

1. Tanyalah: Apakah upaya jelas merupakan perangkat dalam memperoleh penghargaan?

Terkadang pembayaran insentif tidak terlalu masuk akal, karenanya agar lebih masuk akal untuk menggunakan rencana insentif yaitu saat terdapat hubungan jelas antara upaya karyawan dengan kuantitas atau kualitas output. Pekerjaannya dibuatkan standar, alur kerjanya teratur, kelambatan sedikit atau konsisten, dan kuantitas yang lebih penting dari kualitas atau sebaliknya, dengan begitu karyawan dapat dengan mudah untuk mengukur dan mengendalikannya.

2. Menghubungkan insentif dengan strategi perusahaan.

Tentukan bagaimana rencana insentif akan berkontribusi pada penerapan strategi dan sasaran perusahaan.

3. Pastikan agar upaya dan penghargaan itu berhubungan secara langsung.

Rencana insentif harus memberikan penghargaan kepada karyawan dengan proporsi langsung untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas. Karyawan juga harus merasa bahwa mereka benar-benar dapat mengerjakan tugas yang diminta. Standarnya harus dapat dicapai, dan

perusahaan harus memberikan perangkat, peralatan, dan pelatihan yang diperlukan.

4. Buatlah rencana itu dapat di pahami oleh karyawan.

Karyawan harus mampu menghitung penghargaan mereka untuk berbagai tingkat usaha.

5. Menetapkan standar yang efektif.

Membuat standar yang tinggi tetapi wajar dan sasarannya harus spesifik.

6. Pandanglah standar itu sebagai sebuah kontrak dengan karyawan.

Saat rencana itu dijalankan, gunakan dengan hati-hati sebelum menurunkan ukuran insentifnya.

7. Dapatkanlah dukungan karyawan bagi rencana tersebut.

Pembatasan oleh anggota kelompok kerja dapat merendahkan rencana tersebut.

8. Gunakanlah sistem pengukuran yang baik.

Dalam hal pembayaran tunjangan, misalnya, proses yang digunakan untuk menilai kinerja haruslah jelas dan adil jika ingin rencana tersebut berguna.

9. Menentukan keberhasilan jangka panjang maupun jangka pendek.

Sebagai contoh, membayar para pekerja perakitan hanya untuk kuantitas yang dihasilkan mungkin berpandangan sempit: perbaikan jangka panjang seperti yang diperoleh dari usulan perbaikan kerja sering kali sama pentingnya dalam meningkatkan nilai perusahaan.



### 10. Mengambil pendekatan yang komprehensif dan berorientasi komitmen.

Melaksanakan program dalam kerangka kerja dari praktik yang berhubungan dengan SDM yang mempromosikan komitmen karyawan dengan membuat perusahaan menjadi sebuah tempat di mana karyawan ingin bekerja dan merasa seperti rekanan.

Aktivitas SDM yang berkontribusi untuk membangun komitmen meliputi: memperjelas dan menyampaikan sasaran dan misi organisasi; menjamin keadilan organisatoris; menciptakan rasa komunitas dengan menekankan kerja kelompok dan mendorong karyawan untuk berinteraksi; mendukung perkembangan karyawan, barangkali dengan menekankan promosi dari dalam, aktivitas yang bersifat pengembangan dan aktivitas yang memperkuat karier; dan umumnya berkomitmen terhadap “nilai-nilai yang mendahulukan karyawan.”

Sesuai seperti yang dikemukakan oleh Gary Dessler (1984) yang menjelaskan bahwa motivasi merupakan hal yang sederhana, karena orang-orang pada dasarnya termotivasi atau terdorong untuk berperilaku dalam cara tertentu yang dirasakan mengarah kepada perolehan ganjaran (atau insentif). Disini dijelaskan bahwa insentif bisa menjadi salah satu faktor motivator bagi karyawan dalam mencapai tujuan pribadinya.

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa insentif bisa menjadi salah satu motivator bagi karyawan ketika pemeberian insentif tersebut berjalan dengan efektif. Beberapa penelitian terdahulu yang membahas mengenai pengaruh insentif terhadap motivasi diantaranya adalah:

1. Penelitian dengan judul Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Cabang Malang) yang diteliti oleh Graffito Riyant Grahayudha, M. Al Musadieq, & M. Djudi Mukzam (2014) menunjukkan Insentif yang terdiri dari insentif material dan insentif non material secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Cabang Malang, ditunjukkan dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  dan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel motivasi kerja 0,551 atau sebesar 55,1%. Sisanya 44,9% dipengaruhi oleh variabel lain.

**Sumber:** Jurnal Administrasi Bisnis Vol 8, No 1 (2014): FEBRUARI. Publisher: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. <http://portalgaruda.org/> 22 Mei 2015.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Faldian Putra, Djamhur Hamid, & Hamidah Nayati Utami (2013) dengan judul Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.Jamsostek (Persero) Cabang Malang) menunjukkan hasil Insentif Materiil dan Insentif Non Materiil memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja baik secara langsung maupun tidak langsung.

**Sumber:** Jurnal Administrasi Bisnis Vol 3, No 2 (2013): JULI. Publisher: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya. <http://portalgaruda.org/> 20 November 2014.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Shavira Yefina, Prof. Dr. Bambang Swasto S., M.E, & Drs. Moch. Soe'oad Hakam., M.Si (2015) dengan judul Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Blitar) menunjukkan

hasil variabel insentif material (X1) terbukti memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja (Y1) sebesar 0,447 sementara variabel insentif non material (X2) juga memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap variabel motivasi kerja (Y1) sebesar 0,411.

Sumber: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 2 No. 1 Februari 2015 | [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id) 22 Mei 2015.

## **2.6 Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja**

Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dari seseorang karyawan menurut Mangkunegara (2005:67), yaitu:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*knowledge + skill*).

2. Faktor motivasi

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

Menurut Winardi (2010) terdapat dua macam teori mengenai motivasi yaitu teori isi dan teori proses, yang salah satu contohnya adalah teori dua faktor Frederick Herzberg. Herzberg berasumsi bahwa terdapat dua faktor untuk memenuhi sebagian atau seluruhnya dari tingkat kebutuhan, yaitu pertama adalah hygiene (*hygiene*) merupakan faktor yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat rendah, sedangkan yang dia sebut sebagai faktor motivator dapat memenuhi

sebagian atau seluruhnya dari kebutuhan tingkat tinggi. Ia berpendapat bahwa apabila faktor higiene (seperti kondisi kerja, gaji, supervisi yang lebih baik) tidak memadai, maka pegawai akan merasa tidak puas. Ketika faktor-faktor higiene tersebut telah terpenuhi maka perusahaan harus meningkatkan tawaran untuk dapat lebih lanjut memotivasi karyawan.

Faktor-faktor yang dapat memotivasi/ motivator (seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, tanggung jawab, dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih menantang) dapat memotivasi pegawai. Faktor-faktor tersebut dapat memotivasi pegawai karena faktor-faktor tersebut dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi pegawai untuk mencapai keberhasilannya.

Menurut Ivancevich dan Matteson (1988) *Motivation is something that can lead to better performance when other conditions are met.* (Motivasi adalah sesuatu yang mengarah pada kinerja yang lebih baik ketika kondisi lain terpenuhi).

Hal ini menjelaskan bahwa motivasi merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan. Artinya motivasi ini berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan penelitian mengenai pengaruh motivasi terhadap kinerja, diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Fauzilah Salleh, Zaharah Dzulkifli, Wan Amalina Wan Abdullah, dan Nur Haizal Mat Yaakob (2011) dengan judul *The Effect of Motivation on Job Performance of State Government Employees in Malaysia*, menunjukkan hasil bahwa motivasi afiliasi memiliki keterkaitan positif dengan kinerja pekerjaan.

**Sumber:** International Journal of Humanities and Social Science Vol. 1 No. 4; April 2011 [www.ijhssnet.com](http://www.ijhssnet.com).  
10 Oktober 2014.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Maryam Azar & Ali Akbar Shafighi (2013) dengan judul *The Effect of Work Motivation on Employees' Job Performance (Case Study: Employees of Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation)*, menunjukkan hasil bahwa motivasi dan faktor-faktor lain memiliki pengaruh yang besar terhadap prestasi kerja karyawan di *Isfahan Islamic Revolution Housing Foundation*.

**Sumber:** International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences. September 2013, Vol. 3, No. 9 ISSN: 2222-6990 <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v3-i9/231>. 16 Desember 2014.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Andina Widhya Harshanty (2011) dengan judul *Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Badan Perijinan Terpadu (BPT) Kabupaten Sragen* menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari insentif baik insentif material dan insentif non material terhadap motivasi kerja.

**Sumber:** Tesis Fakultas Ekonomi Universitas Surakarta.  
<http://eprints.uns.ac.id/10246/1/189470811201103551.pdf>. 16 Desember 2014.

## **2.7 Pengaruh Insentif Material dan Non-Material Terhadap Kinerja**

Menurut Hasibuan (2012:183-184) insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Sedangkan menurut Robert L. Mathis & John H. Jackson (2002:165) menjelaskan bahwa insentif/ gaji variabel sendiri merupakan upaya untuk mengaitkan imbalan yang nyata yang diberikan kepada karyawan untuk kinerja yang melampaui harapan. Jadi kesimpulannya bahwa insentif merupakan sebuah daya perangsang/ perolehan yang didapat atas kinerja karyawan yang melampaui standar yang telah ditentukan.

Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan ketika rencana pemberian insentif ini efektif. Menurut Dessler (2008) agar insentif tersebut dapat menjadi sebuah daya perangsang bagi karyawan agar berkinerja lebih baik lagi, maka terdapat sepuluh poin agar pemberian insentif ini menjadi efektif, yaitu:

1. Tanyalah: Apakah upaya jelas merupakan perangkat dalam memperoleh penghargaan?

Terkadang pembayaran insentif tidak terlalu masuk akal, karenanya agar lebih masuk akal untuk menggunakan rencana insentif yaitu saat terdapat hubungan jelas antara upaya karyawan dengan kuantitas atau kualitas output. Pekerjaannya dibuatkan standar, alur kerjanya teratur, kelambatan sedikit atau konsisten, dan kuantitas yang lebih penting dari kualitas atau sebaliknya, dengan begitu karyawan dapat dengan mudah untuk mengukur dan mengendalikannya.

2. Menghubungkan insentif dengan strategi perusahaan.

Tentukan bagaimana rencana insentif akan berkontribusi pada penerapan strategi dan sasaran perusahaan.

3. Pastikan agar upaya dan penghargaan itu berhubungan secara langsung.

Rencana insentif harus memberikan penghargaan kepada karyawan dengan proporsi langsung untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas. Karyawan juga harus merasa bahwa mereka benar-benar dapat mengerjakan tugas yang diminta. Standarnya harus dapat dicapai, dan perusahaan harus memberikan perangkat, peralatan, dan pelatihan yang diperlukan.

4. Buatlah rencana itu dapat di pahami oleh karyawan.

Karyawan harus mampu menghitung penghargaan mereka untuk berbagai tingkat usaha.

5. Menetapkan standar yang efektif.

Membuat standar yang tinggi tetapi wajar dan sasarannya harus spesifik.

6. Pandanglah standar itu sebagai sebuah kontrak dengan karyawan.

Saat rencana itu dijalankan, gunakan dengan hati-hati sebelum menurunkan ukuran insentifnya.

7. Dapatkanlah dukungan karyawan bagi rencana tersebut.

Pembatasan oleh anggota kelompok kerja dapat merendahkan rencana tersebut.

8. Gunakanlah sistem pengukuran yang baik.

Dalam hal pembayaran tunjangan, misalnya, proses yang digunakan untuk menilai kinerja haruslah jelas dan adil jika ingin rencana tersebut berguna.

9. Menentukan keberhasilan jangka panjang maupun jangka pendek.

Sebagai contoh, membayar para pekerja perakitan hanya untuk kuantitas yang dihasilkan mungkin berpandangan sempit: perbaikan jangka panjang seperti yang diperoleh dari usulan perbaikan kerja sering kali sama pentingnya dalam meningkatkan nilai perusahaan.

10. Mengambil pendekatan yang komprehensif dan berorientasi komitmen.

Melaksanakan program dalam kerangka kerja dari praktik yang berhubungan dengan SDM yang mempromosikan komitmen karyawan dengan membuat perusahaan menjadi sebuah tempat di mana karyawan ingin bekerja dan merasa seperti rekanan.

Aktivitas SDM yang berkontribusi untuk membangun komitmen meliputi: memperjelas dan menyampaikan sasaran dan misi organisasi; menjamin keadilan organisatoris; menciptakan rasa komunitas dengan menekankan kerja kelompok dan mendorong karyawan untuk berinteraksi; mendukung perkembangan karyawan, barangkali dengan menekankan promosi dari dalam, aktivitas yang bersifat pengembangan dan aktivitas yang memperkuat karier; dan umumnya berkomitmen terhadap “nilai-nilai yang mendahulukan karyawan.”

Berdasarkan paparan di atas, maka dapat disimpulkan bahwa insentif tersebut berpengaruh positif terhadap kinerja ketika insentif tersebut berjalan dengan



efektif. Hal ini dibuktikan dengan beberapa penelitian mengenai pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan, diantaranya:

1. Penelitian yang dilakukan oleh Shavira Yefina, Prof. Dr. Bambang Swasto S., M.E, & Drs. Moch. Soe'oad Hakam., M.Si (2015) dengan judul Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi dan Kinerja Karyawan (Studi Pada PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Kantor Cabang Blitar) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari insentif baik insentif material dan insentif non material terhadap kinerja karyawan.

**Sumber:** Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)| Vol. 2 No. 1 Februari 2015| [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id). 22 Mei 2015.

2. Penelitian yang dilakukan oleh Dian Natasari & Armanu (2012) dengan judul Pengaruh Pemberian Insentif Material dan Non-Material Terhadap Kinerja karyawan melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada PG Kebon Agung Malang) menunjukkan hasil bahwa terdapat pengaruh langsung antara insentif material dan insentif non-material terhadap kinerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik insentif material dan insentif non-material yang diberikan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja karyawan.

**Sumber:** Jurnal Aplikasi Manajemen (JAM), Vol. 10, No. 1, Maret 2012, No Klas SER 658.05 JUR j: Pengaruh pemberian insentif material dan non material terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja (Studi pada PG Kebon Agung Malang) <http://library.unej.ac.id/>. 26 November 2014.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Faldian Putra, Djamhur Hamid, & Hamidah Nayati Utami (2013) dengan judul Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.Jamsostek (Persero) Cabang Malang) menunjukkan hasil bahwa variabel

Insentif Materiil dan Insentif Non Materiil memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

**Sumber:** Jurnal Administrasi Bisnis Vol 3, No 2 (2013): JULI Publisher: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya <http://portalgaruda.org/> 20 November 2014.

## **2.8 Pengaruh Insentif Material dan Non-Material Terhadap Kinerja Melalui Motivasi**

Menurut Mangkunegara (2005:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Terdapat 2 faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja dari seseorang karyawan menurut Mangkunegara (2005:67), yaitu:

### **1. Faktor kemampuan**

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (*knowledge + skill*).

### **2. Faktor motivasi**

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

Ketika karyawan memiliki kemampuan untuk menyelesaikan salah satu pekerjaan atau tanggung jawabnya, tetapi karyawan tersebut tidak memiliki motivasi/ dorongan untuk melakukan pekerjaan tersebut, maka pekerjaan tersebut

akan terselesaikan, atau mungkin saja pekerjaan tersebut terselesaikan, akan tetapi kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut tidak sesuai standar yang telah ditetapkan.

Seperti yang dikemukakan oleh (Ivancevich & Matteson 1988) yang mengemukakan bahwa *Motivation is something that can lead to better performance when other conditions are met*. Motivasi adalah sesuatu yang mengarah pada kinerja yang lebih baik ketika kondisi lain terpenuhi.

Untuk mencapai kinerja yang memuaskan, perusahaan haruslah mengetahui faktor apa yang menjadi motivator/ pendorong bagi karyawan, karena pada dasarnya karyawan memiliki sesuatu yang sangat penting/ dibutuhkan oleh karyawan tersebut (dalam hal ini merupakan kondisi lain dari karyawan tersebut). Kebutuhan ini menurut Herzberg dalam Winardi (2010) memiliki dua faktor, yaitu *hygiene factor* yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat rendah dan *motivator factor* yang dapat memenuhi kebutuhan tingkat tinggi. Menurut Herzberg dalam Dessler (1984) di sebuah perusahaan, *hygiene factor* ini (seperti gaji, kondisi kerja, dan lain sebagainya) dapat dengan cepat terpenuhi dan *hygiene factor* ini hanya untuk mencegah timbulnya ketidakpuasan pada karyawan, sedangkan *motivator factor* (seperti kesempatan berprestasi, pengakuan, pekerjaan yang lebih menantang, dan lain sebagainya) dapat memotivasi karyawan.

Berdasarkan hal diatas, maka perusahaan haruslah merancang sebuah sistem yang dapat memenuhi *factor motivator* tersebut, agar karyawan agar terus termotivasi untuk bekerja dengan baik. Salah satu caranya adalah dengan program pemberian insentif. Seperti yang dikemukakan oleh (Pietroń-Pyszczek A. 2007:

28; Zajac C., 2007: 138) alat motivasi dalam susunan klasik seringkali terbagi menjadi beberapa sub kelompok, yang membedakannya seperti: paksaan, insentif, dan alat bujukan.

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan (Rivai, 2013:744). Menurut Dessler (2008) agar insentif tersebut dapat menjadi sebuah daya perangsang bagi karyawan agar berkinerja lebih baik lagi, maka terdapat sepuluh poin agar pemberian insentif ini menjadi efektif, yaitu:

1. Tanyalah: Apakah upaya jelas merupakan perangkat dalam memperoleh penghargaan?

Terkadang pembayaran insentif tidak terlalu masuk akal, karenanya agar lebih masuk akal untuk menggunakan rencana insentif yaitu saat terdapat hubungan jelas antara upaya karyawan dengan kuantitas atau kualitas output. Pekerjaannya dibuatkan standar, alur kerjanya teratur, kelambatan sedikit atau konsisten, dan kuantitas yang lebih penting dari kualitas atau sebaliknya, dengan begitu karyawan dapat dengan mudah untuk mengukur dan mengendalikannya.

2. Menghubungkan insentif dengan strategi perusahaan.

Tentukan bagaimana rencana insentif akan berkontribusi pada penerapan strategi dan sasaran perusahaan.

3. Pastikan agar upaya dan penghargaan itu berhubungan secara langsung.

Rencana insentif harus memberikan penghargaan kepada karyawan dengan proporsi langsung untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas.

Karyawan juga harus merasa bahwa mereka benar-benar dapat mengerjakan tugas yang diminta. Standarnya harus dapat dicapai, dan perusahaan harus memberikan perangkat, peralatan, dan pelatihan yang diperlukan.

4. Buatlah rencana itu dapat di pahami oleh karyawan.

Karyawan harus mampu menghitung penghargaan mereka untuk berbagai tingkat usaha.

5. Menetapkan standar yang efektif.

Membuat standar yang tinggi tetapi wajar dan sasarannya harus spesifik.

6. Pandanglah standar itu sebagai sebuah kontrak dengan karyawan.

Saat rencana itu dijalankan, gunakan dengan hati-hati sebelum menurunkan ukuran insentifnya.

7. Dapatkanlah dukungan karyawan bagi rencana tersebut.

Pembatasan oleh anggota kelompok kerja dapat merendahkan rencana tersebut.

8. Gunakanlah sistem pengukuran yang baik.

Dalam hal pembayaran tunjangan, misalnya, proses yang digunakan untuk menilai kinerja haruslah jelas dan adil jika ingin rencana tersebut berguna.

9. Menentukan keberhasilan jangka panjang maupun jangka pendek.

Sebagai contoh, membayar para pekerja perakitan hanya untuk kuantitas yang dihasilkan mungkin berpandangan sempit: perbaikan jangka panjang seperti yang diperoleh dari usulan perbaikan kerja sering kali sama pentingnya dalam meningkatkan nilai perusahaan.

### 10. Mengambil pendekatan yang komprehensif dan berorientasi komitmen.

Melaksanakan program dalam kerangka kerja dari praktik yang berhubungan dengan SDM yang mempromosikan komitmen karyawan dengan membuat perusahaan menjadi sebuah tempat di mana karyawan ingin bekerja dan merasa seperti rekanan.

Aktivitas SDM yang berkontribusi untuk membangun komitmen meliputi: memperjelas dan menyampaikan sasaran dan misi organisasi; menjamin keadilan organisatoris; menciptakan rasa komunitas dengan menekankan kerja kelompok dan mendorong karyawan untuk berinteraksi; mendukung perkembangan karyawan, barangkali dengan menekankan promosi dari dalam, aktivitas yang bersifat pengembangan dan aktivitas yang memperkuat karier; dan umumnya berkomitmen terhadap “nilai-nilai yang mendahulukan karyawan.”

Menurut Sarwoto (1977) membedakan insentif dalam dua garis besar, yaitu: insentif material dan insentif non-material. Insentif material dibagi kedalam 2 kategori, yaitu: (1) dalam bentuk uang, yang terdiri dari bonus, komisi, profit share, dan kompensasi yang ditangguhkan; (2) dalam bentuk jaminan sosial. Sedangkan insentif non-material terdiri dari:

- a. pemberian gelar (title) secara resmi.
- b. Pemberian tanda jasa / medali.
- c. Pemberian piagam penghargaan.
- d. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi (di depan umum) ataupun secara pribadi.

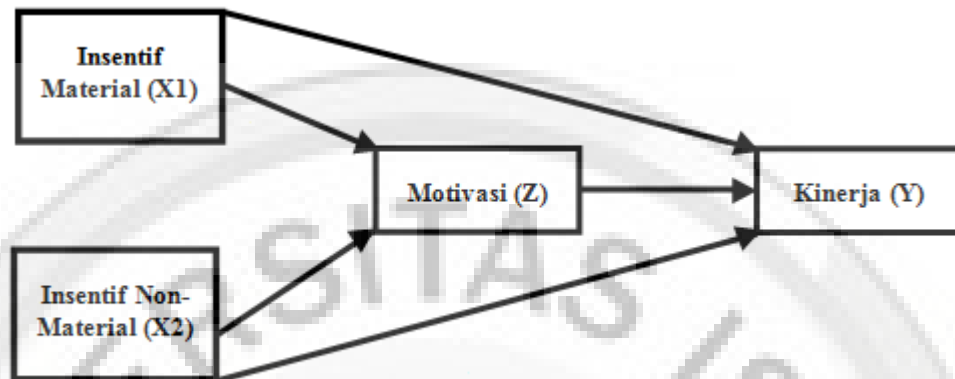
- e. Ucapan terima kasih secara formal maupun informal.
- f. Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).
- g. Pemberian hak untuk menggunakan atribut jabatan.
- h. Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.
- i. Pemberian hak apabila meninggal dunia dimakamkan ditaman makam pahlawan.
- j. Dan lain-lain.

Berdasarkan paparan diatas, dapat disimpulkan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, hal ini dibuktikan dengan penelitian yang dilakukan oleh Faldian Putra, Djahur Hamid, & Hamidah Nayati Utami (2013) dengan judul Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT.Jamsostek (Persero) Cabang Malang) yang menunjukkan hasil bahwa variabel Insentif Materiil dan Insentif Non Materiil memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung.

**Sumber:** Jurnal Administrasi Bisnis Vol 3, No 2 (2013): JULI Publisher: Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya <http://portalgaruda.org/> 20 November 2014.

Dilihat dari hasil penelitian terdahulu yang sudah dipaparkan diatas, bahwa program insentif hendaknya dilaksanakan secara efektif, agar insentif tersebut dapat menjadi salah satu faktor untuk meningkatkan motivasi dan kinerja dari karyawan guna mencapai tujuan dari perusahaan. Selain pencapaian tujuan dari perusahaan, perolehan dari insentif juga dapat bermanfaat bagi karyawan sebagai salah satu cara untuk meningkatkan kesejahteraan dari karyawan tersebut dengan syarat pemberian insentif tersebut haruslah menarik bagi karyawan tersebut.

Adapun keterkaitan antara insentif, motivasi, dan kinerja dipaparkan dalam gambar 2.4 berikut ini:



**Gambar 2.4**  
**Kerangka Konseptual**