

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Motivasi Kerja**

##### **2.1.1 Definisi Motivasi Kerja**

Wahjosumidjo (2005) memberikan suatu definisi motivasi adalah suatu proses psikologi yang mencerminkan interaksi antara sikap, kebutuhan, persepsi, dan keputusan yang terjadi pada diri seseorang untuk bertingkah laku dalam rangka memenuhi kebutuhan yang dirasakan. Gerungan (1991) menambahkan bahwa motivasi adalah penggerak, alasan-alasan, atau dorongan dalam diri manusia yang menyebabkan dirinya melakukan suatu tindakan/bertingkah laku.

Menurut Handoko (2003) motivasi adalah keadaan dalam diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Seorang yang sangat termotivasi yaitu orang-orang yang melaksanakan upaya substansial guna menunjang tujuan-tujuan yang telah ditentukan organisasi dan lembaga organisasi dimana ia bekerja. Seseorang yang tidak termotivasi hanya memberikan upaya minimum dalam bekerja. Konsep motivasi merupakan konsep penting dalam studi tentang kinerja individual. Dengan perkataan lain, motivasi merupakan sebuah determinan penting bagi kinerja individual. Jelas kiranya bahwa ia bukan satu-satunya determinan karena masih ada variabel-variabel

lain yang turut mempengaruhi seperti misalnya upaya (kerja) yang dikerahkan, kemampuan orang yang bersangkutan, pengalaman kerja.

Berdasarkan teori-teori di atas maka ini motivasi kerja adalah sebagai sesuatu yang mendorong seorang karyawan untuk bekerja sebagai, meliputi: ingin berprestasi dan ingin lebih maju, ingin mendapatkan pengakuan, tertarik pada pekerjaan, tanggung jawab ingin naik pangkat, ingin mendapatkan gaji yang memadai, dan lain sebagainya. Berdasarkan pada beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu penggerak atau dorongan-dorongan yang terdapat dalam diri manusia yang dapat menimbulkan, mengarahkan, dan mengorganisasikan tingkah lakunya. Hal ini terkait dengan upaya untuk memenuhi kebutuhan yang dirasakan, baik kebutuhan fisik maupun kebutuhan rohani.

### **2.1.2 Sifat – sifat Motivasi**

Menurut Martin Handoko (2005) sifat-sifat motivasi ada 2 (dua), yaitu:

1. Motivasi instrinsik, yaitu motivasi yang berfungsinya tidak usah dirangsang dari luar, karena memang dalam diri individu tersebut sudah ada dorongan untuk melakukan tindakan.
2. Motivasi ekstrinsik, yaitu motivasi yang berfungsinya karena disebabkan oleh adanya faktor pendorong dari luar diri individu.

Mengacu mengenai sifat-sifat motivasi di atas, maka dapat dikatakan bahwa timbulnya motivasi yang dapat menyebabkan seseorang menggerakkan tingkah lakunya karena adanya motivasi dari dalam dirinya.

Motivasi ini lebih dipengaruhi oleh upaya untuk memenuhi kebutuhannya. Di samping itu juga karena adanya dorongan dan tuntutan serta pengaruh dari lingkungan luar untuk melakukan tindakan yang sesuai dengan perkembangan yang terjadi.

Berdasarkan sifat-sifat motivasi di atas maka ini sifat motivasi adalah dipengaruhi motivasi instrinsik dari dalam diri seseorang dan motivasi eksterinsik yang dipengaruhi dari luar diri seseorang.

### **2.1.3 Teori – teori Motivasi**

#### **1. Hirarki Kebutuhan Menurut Maslow**

Maslow berasumsi bahwa perilaku manusia termotivasi ke arah *self fulfillment*. Setiap orang mempunyai motif bawaan yang selalu diperjuangkan untuk dipenuhi yang bergerak dari motif yang paling sederhana yaitu kebutuhan fisiologis sampai aktualisasi diri. Pada awalnya Maslow mengemukakan teorinya dengan hanya menyebutkan 5 hirarki kebutuhan manusia, namun kemudian ia menyempurnakan teorinya dengan menjadikan 7 hirarki kebutuhan manusia yaitu: (1) *physiological needs*, (2) *safety needs*, (3) *belongingness and love needs*, (4) *esteem needs*, (5) *cognitive needs*, (6) *aesthetics needs*, dan (7) *self actualization* (Alhadza, 2007: 3).

Lima hierarki keperluan Maslow adalah kebutuhan (1) kebutuhan fisiologikal seperti sandang, pangan, dan papan, (2) kebutuhan keamanan antara lain keselamatan dan perlindungan terhadap kerugian fisik dan emosional, (3) kebutuhan sosial mencakup kasih sayang, rasa dimiliki,

diterima baik, dan persahabatan, (4) kebutuhan prestise atau penghargaan mencakup faktor rasa hormat internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, dan faktor hormat eksternal seperti status, pegakuan dan perhatian, dan (5) kebutuhan aktualisasi diri dorongan untuk menjadi apa yang ia mampu menjadi mencakup pertumbuhan, mencapai potensialnya, dan pemenuhan diri (Siagian, 2008).

## 2. Motivasi Frederich Herzberg / Teori *Hygiene*

Frederick Herzberg mengemukakan teori motivasi berdasar teori dua faktor yaitu faktor *higiene* dan motivator. Dia membagi kebutuhan Maslow menjadi dua bagian yaitu kebutuhan tingkat rendah (fisik, rasa aman, dan sosial) dan kebutuhan tingkat tinggi (prestise dan aktualisasi diri) serta mengemukakan bahwa cara terbaik untuk memotivasi individu adalah dengan memenuhi kebutuhan tingkat tingginya (Hasibuan, 2007).

Robbins (2007) bahwa teori yang dikemukakan Frederick Hezberg sebagai teori *higyne*, yaitu faktor-faktor yang yang menyebabkan kepuasan kerja berbeda dari faktor-faktor yang menyebabkan ketidakpuasan kerja. Teori ini mengemukakan bahwa kondisi yang melingkupi pekerjaan seperti kualitas pengwasan, gaji, kebijakan perusahaan, hubungan antarpribadi kondisi kerja fisik, dan keamanan kerja dicirikan sebagai faktor-faktor *hygiene*.

## 3. Teori Mc Cleland

Kebutuhan akan prestasi, walaupun tidak dikemukakan secara tegas dalam hierarki kebutuhan Maslow, namun mendasari kebutuhan

pengharapan dan aktualisasi diri. Begitu pula motivator Herzberg menekankan pengakuan akan prestasi itu penting bagi kekuasaan.

Mc Clelland mengemukakan teorinya yaitu *Mc Clelland's Achievement Motivation Theory* atau Teori Motivasi Prestasi Mc Clelland. Teori ini berpendapat bahwa karyawan mempunyai cadangan energi potensial. Bagaimana energi dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang dan situasi serta peluang yang tersedia. Energi akan dimanfaatkan oleh karyawan karena dorongan oleh (1) kekuatan motif dan kekuatan dasar yang terlibat, (2) harapan keberhasilannya, dan (3) nilai insentif yang terlekat pada tujuan (Hasibuan 2006).

Menurut Robbins (2007) Teori Kebutuhan Mc Clelland dikemukakan oleh David Mc Clelland dan para koleganya. Teori ini berfokus pada tiga kebutuhan, yaitu prestasi, kekuasaan, dan kelompok pertemanan. Tiga kebutuhan ini dapat didefinisikan adalah. 1) Kebutuhan akan prestasi (*need for achievement = n.Ach*), merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat bekerja seseorang; 2) Kebutuhan akan kekuasaan (*need for Power = n.Pow*). Merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja karyawan. *NPow* akan merangsang dan memotivasi gairah kerja karyawan serta mengarahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan atau kedudukan yang terbaik; dan 3) Kebutuhan akan afiliasi (*need for Affiliation = n.Af*) menjadi daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang.

Menurut Kreitner dan Kinicki (2005) ada tiga teori motivasi, yaitu pertama *content theory*, yang menjelaskan tentang apa dari motivasi, *process theory* yang menjelaskan bagaimana dari motivasi, dan *reinforcement theory* yang menekankan yang menekankan bagaimana perilaku dipelajari.

#### 4. Content Theory

Teori ini menekankan arti pentingnya pemahaman faktor-faktor yang ada didalam individu yang menyebabkan mereka bertingkah laku tertentu. Teori ini mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan seperti: kebutuhan apa yang dicoba dipuaskan seseorang? Di dalam pandangan ini setiap individu mempunyai kebutuhan yang ada di dalam (*inner needs*) yang menyebabkan mereka didorong, ditekan atau dimotivator untuk memenuhinya. Kebutuhan tertentu yang mereka rasakan akan menentukan tindakan yang mereka lakukan.

Nampaknya teori content seperti yang dikemukakan di atas sangat sederhana, yang diperlukan pimpinan adalah bagaimana menebak kebutuhan para karyawan dengan mengamati perilaku mereka kemudian memilih cara apa yang bisa digunakan supaya mereka mau bertindak sesuai dengan keinginan pimpinan tersebut. Meskipun demikian kita akan melihat betapa sulitnya penerapan teori ini dalam praktek, yang terutama disebabkan hal-hal adalah (Kreitner dan Kinicki, 2005).

- a. Kebutuhan sangat bervariasi antar individu. Banyak pemimpin yang ambisius, sangat didorong untuk mencapai status dan kekuasaan,

sangat sulit untuk memahami bahwa tidak semua orang bekerja di bawah pimpinannya bisa didorong dengan nilai-nilai yang sama. Sebagai misalnya, pemimpin-pemimpin tersebut mungkin merasa frustrasi karena tidak bisa memberikan motivasi kepada bawahannya. Perbedaan-perbedaan individual antar para bawahan sangat membuat makin *complicated* tugas memberikan motivasi yang harus dilakukan oleh pimpinan.

- b. Perwujudan kebutuhan dalam tindakan juga sangat bervariasi antara satu orang dengan orang yang lain. Seseorang dengan security needs yang kuat mungkin memilih bermain aman dan menghindari tanggung jawab yang lebih besar karena ia takut diberhentikan karena prestasi yang biasa-biasa saja.
- c. Para individu tidak selalu konsisten dengan tindakan mereka karena dorongan suatu kebutuhan. Suatu hari seseorang mungkin bekerja sangat luar biasa sewaktu kita berikan pekerjaan yang penuh tantangan. Sebaliknya suatu ketika orang yang sama mungkin bekerja dengan sedang-sedang saja dalam menjalankan pekerjaan yang sama.

##### 5. *Process Theory*

Teori ini tidak menekankan pada isi kebutuhan dan sifat dorongan dari kebutuhan tersebut, tetapi pendekatan ini menekankan pada bagaimana dan dengan tujuan apa setiap individu dimotivisir. Dalam pandangan ini kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses tentang bagaimana para individu bertingkah laku.

Dasar dari teori proses tentang motivasi ini adalah adanya *expectancy* (pengharapan) yaitu apa yang dipercayai oleh para individu bahwa mereka peroleh dari tingkah laku mereka. Sebagai misal, apabila seseorang percaya bahwa bekerja dan mampu mencapai *deadline* tersebut akan memperoleh teguran dan ia lebih suka untuk memperoleh pujian, maka ia akan bekerja untuk bisa selesai (sebelum) *deadline*. Sebaliknya apabila selesai terlambat pun tidak akan diapa-apakan, sebagaimana selesai pada waktunya juga tidak memperoleh apa-apa maka ia mungkin tidak akan terdorong untuk menyelesaikan tepat pada waktunya.

Faktor penghambat dari teori ini adalah *valence* atau kekuatan dari preferensi individu terhadap hasil yang diharapkan. Sebagai misal apabila bekerja keras untuk bisa melebihi target akan menyebabkan seseorang dinaikpangkatkan menjadi supervisor, dan seseorang memang berkeinginan sangat kuat untuk menjadi seorang supervisor, maka ia akan bekerja keras untuk melampaui target tersebut.

#### 6. *Reinforcement Theory*

Teori ini tidak menggunakan konsep suatu motive atau proses motivasi. Sebaliknya teori ini menjelaskan bagaimana konsekuensi perilaku dimasa yang lalu mempengaruhi tindakan dimasa yang akan datang dalam suatu siklus proses belajar. Pandangan ini teori individu bertingkah laku tertentu karena dimasa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu akan berhubungan dengan hasil yang menyenangkan,

dan perilaku tertentu akan menghasilkan akibat yang tidak menyenangkan karena umumnya akan mengulangi perilaku yang akan mengakibatkan konsekuensi yang menyenangkan.

Menurut teori dua faktor yang dikemukakan Herzberg, sebagaimana dikutip Robbins (2003) mengemukakan motivasi kerja bukanlah dimensi tunggal, tetapi tersusun dalam dua faktor.

- a. Faktor motivator adalah faktor yang menyebabkan terjadinya kepuasan kerja, seperti prestasi, pengakuan, kemajuan, perasaan bahwa yang mereka kerjakan penting dan tanggung jawab.
- b. Faktor higiene adalah faktor yang terbukti bisa menjadi sumber ketidakpuasan, seperti kebijakan administrasi, supervisi, hubungan dengan teman kerja, gaji, rasa aman dalam pekerjaan, kehidupan pribadi, kondisi kerja dan status.

Maslow memandang motivasi seseorang individu, sehubungan dengan suatu urutan kebutuhan yang dipredeterminasi, yang masing-masing memiliki peringkatnya sendiri bukan dalam bentuk daftar rangsangan-rangsangan sederhana yang tidak teroganisir (Winardi, 2004).

#### 1. Kebutuhan-kebutuhan Fisiologikal

Pada tingkatan terendah pada hirarki yang ada pada titik awal teori motivasi terdapat kebutuhan-kebutuhan fisiologikal. Kebutuhan-kebutuhan inilah yang perlu dipenuhi untuk mempertahankan hidup. Oksigen, pangan, minuman, eliminasi, istirahat, aktivitas dan pengaturan suhu dimaksudkan

pada tingkat ini. Kebutuhan-kebutuhan fisiologikal memiliki sejumlah karakteristik adalah.

- a. Mereka relatif independen satu sama lain.
- b. Dalam banyak kasus mereka diidentifikasi dengan sebuah lokasi khusus didalam tubuh (perasaan lapar luar biasa, dapat diartikan dengan perut).
- c. Pada sebuah kultur berkecukupan, kebutuhan-kebutuhan demikian bukan merupakan motivator tipikal, melainkan motivator-motivator yang tidak biasa.
- d. Akhirnya dapat dikatakan bahwa mereka harus dipenuhi secara berulang-ulang dalam periode waktu yang relatif singkat agar tetap terpenuhi.

Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologikal tidak terpenuhi maka mereka akan lebih terasa dibandingkan dengan kebutuhan-kebutuhan lainnya. Maka boleh dikatakan bahwa seorang individu yang tidak memiliki apa-apa dalam kehidupan, mungkin sekali akan termotivasi oleh kebutuhan-kebutuhan fisiologikal.

## 2. Kebutuhan akan Keamanan

Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologikal cukup (tidak perlu sepenuhnya) dipenuhi maka kebutuhan-kebutuhan pada tingkata berikut yang lebih tinggi, yakni kebutuhan akan keamanan mulai mendominasi perilaku manusia. Kebutuhan-kebutuhan demikian yang sering kali dinamakan orang kebutuhan akan keamanan (*security needs*), dinyatakan misalnya dalam wujud keinginan akan proteksi terhadap bahaya fisik (bahaya kebakaran atau serangan kriminal), keinginan untuk mendapatkan kepastian ekonomi

(*economic security*), preferensi terhadap hal-hal yang dikenal dan menjauhi hal-hal yang tidak dikenal, dan keinginan atau dambaan orang akan dunia yang teratur serta dapat diprediksi.

### 3. Kebutuhan-kebutuhan Sosial

Sewaktu kebutuhan fisiologis manusia dan kebutuhannya akan keamanan relatif terpenuhi, maka kebutuhan-kebutuhan sosial yang merupakan pada tingkatan berikutnya menjadi motivator penting bagi perilakunya. Seseorang individu ingin tergolong pada kelompok-kelompok tertentu, ia ingin berbagi dan menerima sikap berkawan dan afeksi. Walaupun banyak pimpinan dewasa ini memahami adanya kebutuhan demikian, kadang mereka secara keliru menganggapnya sebagai ancaman bagi organisasi mereka, hingga tindakan-tindakan mereka disesuaikan dengan pandangan demikian.

### 4. Kebutuhan-kebutuhan akan Penghargaan

Hierarki Maslow pada tingkatan berikutnya terlihat adanya kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan atau kebutuhan-kebutuhan egostik untuk penghargaan diri, maupun untuk penghargaan pihak lain. Kebutuhan akan penghargaan diri mencakup kebutuhan untuk mencapai kepercayaan diri, dan kebebasan serta independensi. Kelompok kedua kebutuhan-kebutuhan akan penghargaan mencakup kebutuhan yang berkaitan dengan reputasi seseorang individu atau penghargaan dari pihak lain, kebutuhan akan status, pengakuan, apresiasi terhadap dirinya dan respek yang diberikan oleh pihak lain.

Keinginan atau hasrat kompetitif untuk menonjol untuk melampaui prestasi-prestasi orang lain boleh dikatakan merupakan sebuah sifat universal manusia. Kebutuhan pokok akan penghargaan ini, apabila dimanfaatkan secara tepat dapat menyebabkan timbulnya kinerja organisasi yang luar biasa. Tidak seperti halnya kebutuhan-kebutuhan tingkatan lebih rendah, kebutuhan akan penghargaan jarang sekali terpenuhi secara sempurna, bahkan dapat kita katakan bahwa mereka kiranya tidak pernah terpuaskan.

#### 5. Kebutuhan untuk merealisasi diri

Hirarki kebutuhan sebagai puncaknya adalah kebutuhan untuk merealisasikan diri atau aktualisasi diri. Kebutuhan-kebutuhan tersebut berupa kebutuhan-kebutuhan akan individu untuk merealisasikan potensi yang ada pada diri mereka untuk mencapai pengembangan diri secara berkelanjutan, untuk menjadi kreatif dalam arti kata seluas luasnya. Bentuk khusus kebutuhan demikian akan berbeda-beda dari orang ke orang seperti halnya terlihat pada kepribadian-kepribadian manusia. Contoh-contoh pemenuhan demikian misalnya adalah apabila kita dapat mengajukan sebuah teori penting, menjadi atlet puncak, membesarkan anak-anak sehat, berpendidikan baik, berhasil memanej sebuah perusahaan atau dipilih menjadi pejabat tinggi.

Berdasarkan teorinya Maslow bahwa motivasi memiliki peringkat yang terdiri 5 kebutuhan yaitu (1) kebutuhan fisiologi, (2) kebutuhan keamanan, (3) kebutuhan sosial, (4) kebutuhan penghargaan, (5) kebutuhan untuk merealisasi diri.

#### **2.1.4 Jenis – jenis Motivasi**

Jenis-jenis motivasi yang terjadi atas dasar pembentukannya menurut Wahjosumidjo (2005) terbagi atas 2 (dua) jenis.

1. Motivasi bawaan, yaitu motivasi yang dilatarbelakangi oleh fisio kemis di dalam tubuh seseorang yang telah dibawah sejak lahir dan terjadinya tanpa dipelajari.
2. Motivasi yang dipelajari, yaitu motivasi yang terjadi karena karena adanya komunikasi dan isyarat sosial serta secara sengaja dipelajari oleh manusia.

Motivasi bawaan atau disebut juga dengan motivasi primer terjadi dengan sendirinya tanpa melalui proses belajar, sedangkan motivasi yang dipelajari atau motivasi sekunder muncul melalui proses pembelajaran sesuai dengan tingkat pengetahuan dan pengalaman seseorang.

Karyawan yang memiliki motivasi kerja tinggi atau motivasi berprestasi dapat dipastikan akan bekerja secara maksimal. Karyawan yang memiliki motivasi dalam bekerja dapat dipastikan juga memiliki kecintaan dalam bekerja. Karyawan yang telah memiliki kecintaan dalam bekerja ini akan mencurahkan secara penuh kemampuan, tenaga, dan waktu untuk bekerja. Ketika karyawan telah memiliki motivasi bekerja ini maka dapat dipastikan karyawan telah memiliki rasa kecintaan terhadap pekerjaan, yang pada akhirnya akan memiliki rasa puas dalam bekerja.

Motivasi kerja dalam penelitian ini adalah keinginan yang kuat untuk mencapai keberhasilan dalam pekerjaan yang ditandai dengan upaya

aktualisasi diri, kepedulian pada keunggulan dan pelaksanaan tugas yang optimal berdasarkan perhitungan yang rasional. David Mc Clelland dalam teorinya Mc.Clelland's *Achievment Motivation Theory* atau teori motivasi prestasi Mc Clelland juga digunakan untuk mendukung hipotesis yang akan dikemukakan dalam penelitian ini.

Berdasarkan Mc Clelland dapat disimpulkan bahwa individu mempunyai cadangan energi potensial, bagaimana energi ini dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan motivasi individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Teori ini memfokuskan pada tiga kebutuhan yaitu (1) kebutuhan akan prestasi (*achiefment*), (2) kebutuhan kekuasaan (*power*), dan (3) kebutuhan afiliasi (Robbins, 2007).

## **2.2 Insentif**

### **2.2.1 Definisi Insentif**

Insentif merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan dan sasaran yang sudah ditetapkan. Insentif akan mempunyai arti yang berbeda bagi orang yang berbeda. Ada yang mengartikan kompensasi sebagai return dari jasa yang dikeluarkan sumberdaya manusia untuk organisasi, atau nilai yang dilekatkan perusahaan pada keahlian dan kemampuan sumberdaya manusia, atau penghargaan yang diberikan perusahaan untuk orang yang telah berjasa (Simamora, 2005).

Menurut Ranupandojo dan Husnan (2010) insentif adalah pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang prestasi yang

berbeda. Dua orang dengan jabatan yang sama dapat menerima insentif yang berbeda karena bergantung pada prestasi. Insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada karyawan sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. Insentif merupakan sejumlah uang yang di tambahkan pada upah dasar yang di berikan perusahaan kepada karyawan.

Menurut Nitisemito (2006), insentif adalah penghasilan tambahan yang akan diberikan kepada para karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan. Menurut Pangabean (2002), insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Berdasarkan definisi insentif yang dikemukakan para ahli di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa insentif adalah semua bentuk *return* baik *financial* maupun *nonfinancial* yang diterima seorang karyawan karena jasa yang telah disumbangkannya terhadap perusahaan.

### **2.2.2 Tujuan Pemberian Insentif**

Pemberian insentif bukan semata-mata didasarkan ssebagai imbalan jasa atau pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran karyawan terhadap perusahaan, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja. Insentif tersebut karyawan akan sadar bahwa kegairahan kerja akan meningkatkan prestasi kerja sehingga hal ini bukan saja memberi keuntungan bagi perusahaan melainkan juga bagi diri sendiri.

Manajer sumberdaya manusia dan spesialis kompensasi manajerial mengungkapkan beberapa poin pokok pada saat perencanaan serta penerapannya. Menurut Simamora (2001) terdapat tiga poin pokok pada saat merencanakan, menerapkan dan mengevaluasi suatu program kompensasi, diantaranya yaitu:

1. Gaji, umumnya merupakan faktor yang penting bagi karyawan dan sekurang-kurangnya akan mempunyai imbas terhadap pilihan pekerjaan, kepuasan kerja, ketidakhadiran, perputaran karyawan dan produktivitas. Arti penting dan dampak gaji akan bervariasi diantara karyawan-karyawan tergantung pada variabel-variabel seperti usia, jenis kelamin, tingkat pendapatan, situasi keluarga dan faktor kultural, sosial dan ekonomi lainnya.
2. Tenaga kerja akan senantiasa berubah dalam cara-cara yang dapat diprediksi.
3. Organisasi mengubah misi, tujuan, strategi dan kebijakan sumberdaya manusia.

Implikasi bagi manajer sumberdaya manusia berkenaan dengan tiga poin pokok ini adalah bahwa sistem gaji mestilah beradaptasi dengan perubahan tenaga kerja, organisasional, serta kesempatan dan ancaman lingkungan lainnya. Secara garis besar, tujuan pemberian insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi.

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

Secara lebih spesifik tujuan pemberian Insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu:

#### 1. Bagi Perusahaan

Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/merangsang agar karyawan:

- a. Bekerja lebih bersemangat dan cepat.
- b. Bekerja lebih disiplin.
- c. Bekerja lebih kreatif.

#### 2. Bagi Karyawan

Adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan:

- a. Standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif.
- b. Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang.
- c. Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

Berdasarkan tujuan pemberian insentif dapat disimpulkan bahwa imbalan jasa atau pengorbanan waktu, tenaga, dan pikiran karyawan terhadap perusahaan, melainkan juga merupakan cara untuk merangsang dan meningkatkan kegairahan kerja bagi perusahaan dan karyawan.

### 2.2.3 Jenis / Tipe Insentif

Menurut Manullang (2011), tipe insentif ada dua yaitu:

#### 1. Finansial insentif

Merupakan dorongan yang bersifat keuangan yang bukan saja meliputi gaji-gaji yang pantas. Tetapi juga termasuk didalamnya kemungkinan memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan dan soal-soal kesejahteraan yang meliputi pemeliharaan jaminan hari tua, rekreasi, kesehatan dan lain-lain.

#### 2. Non finansial insentif

Ada 2 elemen utama dari non finansial insentif, yaitu :

- a. Keadaan pekerjaan yang memuaskan yang meliputi tempat kerja, jam kerja, tugas dan rekan kerja.
- b. Sikap pimpinan terhadap keinginan masing-masing karyawan seperti jaminan pekerjaan, promosi, keluhan-keluhan, hiburan-hiburan dan hubungan dengan atasan.

Menurut Gary Dessler (2007), jenis rencana insentif secara umum adalah:

1. Program insentif individual memberikan pemasukan lebih dan di atas gaji pokok kepada karyawan individual yang memenuhi satu standar kinerja individual spesifik. Bonus di tempat diberikan, umumnya untuk karyawan individual, atas prestasi yang belum diukur oleh standar, seperti contoh mengakui jam kerja yang lama yang digunakan karyawan tersebut bulan lalu.

2. Program insentif kelompok adalah seperti rencana insentif individual namun memberi upah lebih dan di atas gaji pokok kepada semua anggota tim ketika kelompok atau tim secara kolektif mencapai satu standar yang khusus kinerja, produktivitas atau perilaku sehubungan dengan kerja lainnya.
3. Rencana pembagian laba secara umum merupakan program insentif di seluruh organisasi yang memberikan kepada karyawan satu bagian (*share*) dari laba organisasi dalam satu periode khusus.
4. Program pembagian perolehan (*gain sharing*) adalah rencana upah di seluruh organisasi yang dirancang untuk memberi imbalan kepada karyawan atas perbaikan dalam produktivitas organisasi.

Jenis insentif menurut Gary Dessler (2007) dapat disimpulkan digunakan untuk Program insentif individual, Program insentif kelompok, Rencana pembagian laba dan Program pembagian perolehan.

#### **2.2.4 Hubungan Insentif dengan Motivasi Kerja**

Perusahaan dalam memberikan insentif perlu mempertimbangkan terhadap kontribusi karyawan kepada perusahaan. Keseimbangan antara biaya insentif dengan kontribusi merupakan masalah yang penting karena dengan keseimbangan inilah maka perusahaan tidak akan dirugikan. Secara umum perusahaan menerapkan kebijakan insentif berdasarkan prosentase atas hasil kerja yang dicapai oleh seseorang karyawan. Semakin tinggi pencapaian hasil

kerja karyawan akan semakin tinggi pula prosentase insentif yang akan diterima oleh karyawan yang bersangkutan.

Menurut Dessler (2008), ada satu kecenderungan untuk memberikan kompensasi para manajer dan profesional berdasarkan pada kemampuan, berdasarkan pada kinerja atau ada pada apa yang dapat mereka lakukan dan bukannya berdasarkan tuntutan jabatan statis seperti kondisi kerja. Pengembangan rencana kompensasi untuk para manajer dan profesional cenderung menjadi relatif rumit dan harus melakukan evaluasi jabatan. Walaupun masih penting, biasanya memainkan peran sekunder terhadap soal non gaji seperti bonus, insentif dan tunjangan.

Kebijakan pemberian insentif yang progresif ini dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam meningkatkan hasil kerja karena dengan prestasi yang semakin tinggi, maka akan memperoleh pendapatan yang semakin tinggi pula. Kebijakan pemberian insentif yang progresif sering menjadi kesenjangan karyawan karena berapapun juga tingkat kontribusi karyawan kepada perusahaan akan dihargai sama. Pemberian insentif yang sama dengan prestasi yang berbeda akan menurunkan motivasi kerja karyawan yang berprestasi sedang dan tidak mempunyai motivasi untuk meningkatkan prestasi kerja mereka. Kondisi ini akan berdampak negatif bagi perusahaan, dimana dengan kontribusi yang relatif tetap bahkan cenderung mengalami penurunan sedangkan biaya insentif semakin meningkat, maka keuntungan perusahaan akan semakin kecil.

Menurut Simamora (2007), bahwa imbalan-imbalan yang secara efektif memotivasi beberapa karyawan ternyata tidak berhasil memotivasi karyawan-karyawan lainnya. Memotivasi karyawan perlu mempertimbangkan tiga unsur yaitu:

1. Keadilan eksternal, dimana individu-individu akan termotivasi oleh bekerja manakala mereka merasa bahwa imbalan didistribusikan secara adil.
2. Keadilan internal, dimana karyawan-karyawan ingin diperlakukan secara wajar.
3. Keadilan individu, dimana keadilan individu berarti bahwa individu-individu merasa bahwa mereka diperlakukan secara wajar dibandingkan dengan rekan sekerja mereka.

Sistem penghargaan (Kurniangsih, 2000), adalah pemberian kompensasi kepada para manajer yang terdiri atas pemberian tetap saja dan pemberian tetap ditambah variabel yang jumlahnya berdasarkan kinerja manajer (*performance contingent*), sedangkan menurut Simamora (2001), termolog-termolog dalam kompensasi adalah:

1. Upah dan gaji.

Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam yang kerap digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Sedangkan gaji pada umumnya berlaku untuk tarif bayaran minggu, bulanan atau tahunan terlepas dari lamanya jam kerja yang kerap digunakan bagi karyawan manajemen dan staf profesional.

## 2. Insentif.

Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi. Tujuan utama program insentif adalah mendorong peningkatan produktivitas kerja karyawan dan efisiensi biaya.

Menurut Alen & Helms, 2001 (Riendro, 2004), walaupun imbalan digunakan untuk karyawan hal tersebut dapat diberikan juga kepada pemberi kerja mereka untuk imbalan guna meningkatkan kinerja dari tahun ke tahun. Saat ini banyak perusahaan perusahaan sedang mencoba untuk mengidentifikasi strategi ganti-rugi inovatif yang secara langsung dihubungkan untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan pencapaian organisasi.

Dalam organisasi pemberian insentif pada saat ini diterapkan dalam berbagai bentuk sebagai tambahan upah. Dasar pemberian insentif kepada karyawan secara tradisional didasarkan pada posisi dan masa kerja yang diberikan secara individu maupun kelompok yang didasarkan pada tingkat keuntungan atau pembagian hasil yang didasarkan pada kepemilikan disumbangkan oleh karyawan terhadap perusahaan termasuk didalamnya memberikan kepuasan kepada kans dan peningkatan pangsa pasar (Alen & Helms, 2001).

Berkaitan dengan level unit bisnis Salter (Adli, 2001) telah mencatat karakteristik dari suatu sistem kompensasi. Menurut mereka ada dua faktor kunci sistem kompensasi yang dapat dikaitkan dengan misi strategik dan strategi

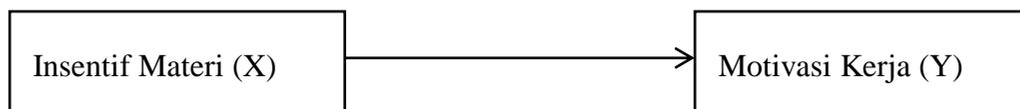
kompetitif, yaitu insentif (bonus) yang relatif terhadap gaji dan tingkat subjektivitas di dalam penghitungan kompensasi insentif.

Penelitian ini sistem kompensasi insentif yang digunakan adalah sistem kompensasi insentif dalam konteks yang umum baik berupa kompensasi finansial maupun kompensasi non finansial. Dengan kata lain sistem kompensasi insentif dalam penelitian ini menekankan kepada ketersediaan (ada tidak nya) suatu unit bisnis menjalankan sistem kompensasi insentif.

### 2.3 Kerangka Berfikir

Insentif dan dimunculkan untuk memotivasi seseorang supaya giat dalam menjalankan tanggung jawab karena terdapat anggapan bahwa dengan pemberian hadiah atas hasil pekerjaannya, karyawan akan lebih termotivasi dalam bekerja serta karyawan akan bekerja secara maksimal. Ketika motivasi karyawan tinggi, maka manajemen tinggal menentukan target-target yang harus dipenuhi/dicapai oleh karyawan. Demikian pula dilihat dari sudut karyawan, pemberian insentif dan akan memacu karyawan berprestasi dalam bekerja, sehingga segala daya dan kemampuannya akan dicurahkan dalam mencapai target-target yang telah ditentukan manajemen.

Secara sederhana, pemberian insentif dan dapat digambarkan adalah:



Gambar 1.  
Kerangka berpikir penelitian

## **2.4 Hipotesis**

Berdasarkan atas teori-teori, penelitian terdahulu, dan kerangka berikir di atas, maka dapat diajukan hipotesis penelitian adalah “Ada pengaruh positif insentif materi yang diberikan perusahaan pada karyawan terhadap motivasi kerja karyawan”