

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Deskripsi Teori

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.<sup>1</sup> Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua praktik manajemen yang dapat mempengaruhi secara langsung terhadap organisasi. Manajemen sumber manusia terdiri dari serangkaian kebijakan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang mempengaruhi orang-orang dan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan suatu perusahaan.<sup>2</sup> manajemen sumber daya manusia merupakan penerapan pendekatan SDM dimana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai yaitu tujuan untuk organisasi dan untuk pekerja.

Manusia sebagai salah satu sumber daya memiliki potensi yang berbeda dengan sumber daya yang lain, oleh karena manusia memiliki sumber daya yang abstrak, tidak dapat diukur dari jumlahnya. Sering dilihat jumlahnya banyak tetapi tidak menghasilkan sesuatu yang berarti. Hal ini menunjukkan bahwa

---

<sup>1</sup> Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di lembaga keuangan syari'ah*, Raja Grafindo, Depok, 2015, hal.27.

<sup>2</sup> Fatah syukur, *Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan*, Semarang, Pustaka Rizki Putra, 2012, hal.1.

manusia memiliki potensi yang berbeda-beda yang merupakan proses dari interaksi dan substansi dan psikis berupa kemampuan menghayal, berpikir dan mencipta dan menghasilkan gagasan, kreatifitas, inisiatif dan kemampuan memecahkan masalah, keahlian dan keterampilan. Nilai dari kemampuan ini sangat tinggi bila dikonkritkan menjadi kegiatan dalam dunia usaha dan lain-lain.

**b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam memajemeni setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Tetapi tujuan utama dalam manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif individu yang terdapat didalam suatu organisasi melalui sejumlah cara yang dapat dipertanggung jawabkan secara strategis, etis dan sosial.<sup>3</sup>

Ada 4 tujuan manajemen SDM,<sup>4</sup> yaitu :

1) Tujuan sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggungjawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2) Tujuan Organisasi

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

---

<sup>3</sup> Burhanuddin, *Op.Cit.*, hal.28-29.

<sup>4</sup> Fatah Syukur, *Op.Cit.*, hal.11.

### 3) Tujuan Fungsional

Tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

### 4) Tujuan Individu

Tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai tujuan melalui aktivitasnya dalam organisasi.

Menurut Schuler et, al. setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:<sup>5</sup>

- 1) Memperbaiki tingkat produktivitas
- 2) Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- 3) Menyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Pendayagunaan sumber daya manusia yang tepat menyangkut pemahaman terhadap kebutuhan individual agar potensi sumber daya manusia dapat digali dan dimanfaatkan secara penuh. Hal yang esensial dari MSDM adalah pengelolaan dan pendayagunaan secara penuh dan berkesinambungan terhadap SDM yang ada sehingga mereka dapat bekerja secara optimal, efektif dan produktif dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Sehingga tujuan akhir yang biasanya ingin dicapai oleh MSDM pada dasarnya ialah:

- 1) Peningkatan efisiensi
- 2) Peningkatan efektivitas
- 3) Peningkatan produktivitas
- 4) Rendahnya tingkat perpindahan pegawai
- 5) Rendahnya tingkat absensi
- 6) Tingginya kepuasan kerja karyawan

---

<sup>5</sup> Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Prenada Media, 2009, hal. 8.

## 2. Kinerja

### a. Pengertian Kinerja

Kinerja adalah hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.<sup>6</sup> Kinerja mencerminkan seberapa jauh keberhasilan sebuah pekerjaan telah dicapai. Lebih lanjut kinerja manusia merupakan fungsi dan tingkat kemampuan, sikap, dan derajat motivasinya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai seseorang dalam organisasi sesuai tanggung jawab dan wewenang masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai moral dan etika.<sup>7</sup>

Menurut Mangkunegara mengemukakan bahwa hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah suatu tampilan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki.<sup>8</sup>

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dan perilaku kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi pada suatu periode tertentu.

---

<sup>6</sup> Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan kinerja Perusahaan*, Jakarta: Bumi Aksara, 2006, hal. 121.

<sup>7</sup> Abdus Salam, *Manajemen Insani dalam Bisnis*, Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2014, hal. 165.

<sup>8</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014, hal. 447.

### b. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah:

- 1) Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi 2 yaitu kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* dan *skill*).
- 2) Faktor motivasi, motivasi berbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi bagi karyawan sangat penting untuk mencapai visi dan misi perusahaan.<sup>9</sup>

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dipengaruhi dari faktor internal dan eksternal.<sup>10</sup>

- 1) Faktor internal meliputi kecerdasan, ketrampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang, dan karakteristik kelompok kerja.
- 2) Faktor eksternal meliputi peraturan ketenaga kerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

### c. Pengukuran Kinerja Karyawan

Untuk mengukur secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan suatu yang dapat dihitung sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Selain itu, Mangkunegara menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain: kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, Inisiatif, Ketaatan, dan kerjasama.

---

<sup>9</sup> Fatah Syukur, *Op.Cit.*, hal.132.

<sup>10</sup> Moh. Pabundu Tika, *Op.Cit.*, hal.122.

Pengukuran kinerja yang tepat dapat dilakukan dengan cara:

- 1) Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi
- 2) Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan
- 3) Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja
- 4) Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian
- 5) Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas
- 6) Mempertimbangkan penggunaan sumber daya
- 7) Mengusahakan umpan balik untuk mendorong perbaikan.<sup>11</sup>

#### **d. Indikator Kinerja**

Indikator kinerja atau *performance indicators* kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measures*), tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Sementara itu, indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan kedepan) daripada retrospektif (melihat kebelakang). Hal ini menunjuk jalan pada aspek kinerja yang perlu diobservasi.

Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan

---

<sup>11</sup> Wibowo, *manajemen kinerja*, Jakarta: Rajawali pers, 2013, hal.230.

demikian tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Adapun indikator- indikatornya sebagai berikut: tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, Motif, dan peluang.<sup>12</sup>

### 3. Pembinaan

#### a. Pengertian Pembinaan

Pembinaan (*coaching*) adalah upaya berharga untuk membantu orang lain mencapai kinerja tinggi. Pembinaan adalah bagian dari siklus berkelanjutan dari perencanaan > pembinaan > evaluasi > pengukuran kinerja dalam aktivitas sistem manajemen kinerja yang bergulir setiap tahun yang menjadi ajang pembelajaran berkelanjutan bagi semua SDM organisasi (direktur, manajer, dan para karyawan).<sup>13</sup>

#### b. Tujuan Pembinaan

Pembinaan karyawan ini dilakukan dengan dengan tujuan sebagai berikut :

- 1) Untuk membantu memperbaiki kualitas kerja karyawan
- 2) Mengembangkan talenta ( jangka panjang dan jangka pendek)
- 3) Memotivasi karyawan
- 4) Evaluasi sementara untuk menunjukkan titik kekuatan dan kelemahan karyawan dalam pencapaian sasaran kerjanya.<sup>14</sup>

#### c. Manfaat Pembinaan

Organisasi (bisnis) yang menjadikan pembinaan sebagai bagian dari pengembangan karyawan sehari-hari akan banyak mengambil manfaat dari kegiatan pembinaan itu, diantaranya :

- 1) *Lebih banyak karyawan yang berprestasi*, karena pembinaan membantu karyawan untuk untuk menumbuhkan dan mengembangkan ketrampilan baru yang membuat mereka lebih bermanfaat bagi organisasi.

---

<sup>12</sup> Wibowo.*Op.Cit.*, hal. 101.

<sup>13</sup> M. Ma'ruf abdullah, *Op.Cit.*, hlm. 107.

<sup>14</sup> Hubert K. Rampersad, *Personal Balanced Scorecard*, Penerbit PPM, Jakarta, 2006, hal.

- 2) *Mengurangi turn over*, pada dasarnya setiap orang ingin menjadi orang hebat (berhasil) dalam pekerjaannya. Ketika mereka dihadapkan dengan tantangan baru dan terus tumbuh, maka kecil sekali kemungkinannya mereka tidak puas dan keluar dari perusahaan.
- 3) *Meningkatkan hubungan antar pribadi*. Seringkali pembina dan anggota tim mengecek perkembangan kinerja, baik kinerja individual maupun kinerja tim, sehingga antara pembina dan anggota timnya lebih sering berkomunikasi, sehingga kesalahpahaman dapat dikurangi. Segala permasalahan dapat didiskusikan dan diklarifikasi.<sup>15</sup>
- 4) *Mengatasi masalah kerja*, bawahan sering tidak dapat menangani tugas yang diberikan kepadanya, sehingga dengan adanya pembinaan akan membantu mengatasi masalah kerja karyawan.
- 5) *Membangun ketrampilan pekerja*, pembinaan merupakan alat untuk mengembangkan ketrampilan baru diantara pekerja. Pekerja dengan ketrampilan lebih akan dapat melakukan pekerjaan rutin yang selama ini menyita waktu manajer.
- 6) *Meningkatkan produktivitas*, peningkatan pengetahuan dan efektivitas yang lebih besar dapat diperoleh melalui pembinaan dan orang akan bekerja dengan lebih cerdas. Orang yang bekerja dengan lebih efektif, produktivitasnya akan meningkat.
- 7) *Menyiapkan bawahan yang dapat di promosi*, prospek karir seorang manajer ditentukan oleh seberapa baik manajer mengembangkan sumber daya manusia yang berada dibawah perintahnya.<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> M. Ma'ruf abdullah, *Op.Cit.*, hlm. 108.

<sup>16</sup> Wibowo.*Op.Cit.*, hal. 456.

#### d. Proses Pembinaan

Agar berlangsung dengan baik, pelaksanaan pembinaan harus dilakukan melalui suatu proses. Pembinaan biasanya diselesaikan melalui proses bertahap dalam empat langkah berikut ini :

- 1) *Observasi*, merupakan langkah melakukan pengamatan, sebelum menentukan untuk melakukan pembinaan atau tidak. Sebaiknya pembinaan dilakukan sampai kita memahami situasi yang dihadapi dan mengetahui ketrampilan apa yang sudah dimiliki karyawan sekarang.
- 2) *Diskusi*, sebelum diskusi harus dipersiapkan tujuan diskusi, isu yang akan dibahas dan konsekuensinya, dalam diskusi dirumuskan cara mengatasi persoalan secara bersama.
- 3) *Pembinaan secara aktif*, pembinaan yang aktif merupakan tindak lanjut dari hasil diskusi, pembinaan yang efektif menaawarkan gagasan dan nasehat dengan cara yang membuat karyawan mendengarkan, merespon, dan menghargai.
- 4) *Tindak lanjut*, tindak lanjut membantu individu tetap dalam jalur untuk melakukan perbaikan , dan untuk menanyakan tentang apa yang berjalan baik dan apa yang tidak dalam pelaksanaan pembinaan.<sup>17</sup>

#### e. Persiapan Pembinaan

Persiapan merupakan pendahuluan yang diperlukan untuk menjalankan pembinaan . Persiapan dimaksudkan untuk membantu manajer mengidentifikasi penyebab masalah kinerja, mengukur kemampuan pekerja dalam menghadapi kinerja dan mengetahui tingkat ketrampilan pekerja dimana mereka perlu bantuan.

Efektivitas pembinaan ditentukan oleh persiapan yang dilakukan. Pembinaan dapat saja dilakukan dengan serta merta

---

<sup>17</sup> *Ibid.*, hal. 460-461.

setiap saat. Namun, kebanyakan pembinaan dilakukan dalam waktu dan tempat yang telah ditentukan sebelumnya secara teratur.

- 1) Memulai dengan Observasi
- 2) Membangun dan Mengetes Hipotesis
- 3) Mendengarkan dengan Cermat
- 4) Memperkirakan kemungkinan perbaikan
- 5) Kesiapan pekerja<sup>18</sup>

**f. Model – Model Pembinaan**

Ada lima hal yang menjadi bagian dari model pembinaan karyawan menjadi tanggung jawab seorang pemimpin, yaitu :

- 1) Memantau Kinerja Karyawan

Langkah pertama ini menggunakan bahan-bahan hasil perencanaan yang meliputi : deskripsi jabatan karyawan, sasaran kinerja, dan rencana tindakan kerja untuk mengetahui peran, tanggung jawab, tindakan, dan pengukuran yang telah disepakati antara manajer dengan karyawan yang menjadi basis penentuan kinerja tahun itu. Manajer dengan menggunakan bahan-bahan ini mengamati kinerja karyawan (anggota tim dalam pembinaannya), dan kemudian mendokumentasikan perilaku yang mengindikasikan keberhasilan atau kegagalan dalam menjalankan kewajibannya.

- 2) Mendiagnosis kebutuhan perbaikan kinerja

Pada saat memantau perilaku karyawan manajer dapat menilai apakah perilaku karyawan memenuhi sasaran kinerja, melebihi, atau tidak memenuhi harapan. Jika perilaku karyawan tidak memenuhi harapan konteks ini biasanya muncul dalam empat bidang, yaitu : pengetahuan, ketrampilan, motivasi, dan kepercayaan diri. Empat bidang inilah yang membentuk kompetensi seorang karyawan.

---

<sup>18</sup> *Ibid.*, hal.461-462.

3) Menetapkan cara untuk memperbaiki sesuatu

Setelah tuntutan perbaikan kinerja diidentifikasi pada poin 2, manajer perlu menetapkan jenis arahan atau dukungan dan kemudian menentukan apa yang perlu apa yang perlu dilakukan karyawan. Misalnya apa yang harus dilakukan karyawan, bagaimana cara melakukannya, dan kapan harus dilakukan. Dalam konteks ini lebih baik arahan yang perlu dilakukan karyawan ini dibicarakan antara manajer dan karyawan.

4) Menyampaikan umpan balik yang konstruktif

Memberi umpan balik (*feedback*) merupakan proses yang terus menerus dan berkelanjutan. Oleh karena itu harus dipersiapkan dan disampaikan secara konstruktif dan hati-hati agar umpan balik (*feedback*) itu dapat dipahami oleh karyawan yang bersangkutan. Sangat penting diupayakan sedapatnya apakah arahan atau dukungan manajer terhadap karyawan itu dapat membantu karyawan atau tidak. Jika berhasil membantu karyawan maka hargailah upaya memperbaiki kinerjanya dan rayakan bersama.<sup>19</sup>

5) Pembinaan Mental Spiritual

Salah satu hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan sumberdaya manusia ialah terkait dengan faktor mental karyawan. Karena dengan mental yang tidak terbina maka sehebat apapun keahlian yang dimiliki, maka akan percuma saja, sehingga diperlukan adanya pembinaan mental spiritual. Lembaga keuangan syari'ah sebagai suatu entitas bisnis yang berbasis kepada syariat Islam memiliki beberapa hal yang dapat dilakukan terkait pembinaan mental spiritual

---

<sup>19</sup> *Ibid.*, hal. 109-110.

para karyawan, yaitu : membaca alqur-an berjamaah, shala berjamaah, dan ceramah agama.<sup>20</sup>

Pembinaan karyawan ini sebagai upaya peningkatan kinerja karyawan, peningkatan kinerja karyawan ini ditandai minimal dengan 3 indikator, yang meliputi : karyawan bekerja lebih efektif, karyawan bekerja dengan menggunakan waktu yang lebih efisien, dan karyawan lebih menguasai metode dan teknik bekerja yang diinginkan organisasi atau perusahaan.

Sedangkan peningkatan kinerja organisasi atau perusahaan sebagai dampak dari akumulasi kinerja karyawan ditandai minimal dengan 5 indikator yang meliputi : kepuasan pelanggan, laba bersih sebelum pajak, profitabilitas atas pelanggan, kepuasan karyawan, dan tingkat pengembalian atas modal yang digunakan.<sup>21</sup>

#### 4. Insentif

##### a. Pengertian Insentif

Ada beberapa pengertian tentang insentif yang dikemukakan para ahli. Menurut Simamora, kompensasi insentif adalah program-program kompensasi yang mengaitkan bayaran (*pay*) dengan Produktivitas. Kompensasi dalam bentuk insentif tersebut dimaksudkan untuk memberikan upah yang berbeda, bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun karena adanya perbedaan prestasi kerja.<sup>22</sup>

Menurut Rivai maupun Hariandja, insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang diakaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.<sup>23</sup>

---

<sup>20</sup> Burhanuddin Yusuf, Manajemen Sumber Daya Manusia di lembaga keuangan syari'ah, Raja Grafindo, Depok, 2015,hal.160-162.

<sup>21</sup> M. Ma'ruf abdullah, *Op.Cit.*, hlm. 111.

<sup>22</sup> M Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2014.hal.182.

<sup>23</sup> *Ibid.*, hal.184.

Insentif merupakan penghubung penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas, atau jam kerja.<sup>24</sup>

Menurut Saydam, insentif pada dasarnya adalah sebagai tambahan penghasilan yang diberikan kepada karyawan tertentu.<sup>25</sup> Sedangkan menurut Nawawi, insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Oleh karena itu, insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan kepada para pekerja yang bekerja secara baik atau berprestasi, dan insentif juga bisa diberikan dalam bentuk barang.<sup>26</sup>

#### **b. Tujuan pemberian Insentif**

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan pihak yaitu:

- 1) Bagi perusahaan:
  - a) Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan
  - b) Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja pegawai yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi
- 2) Bagi pegawai:
  - a) Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok
  - b) Meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

Menurut Rivai mengemukakan bahwa salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan

---

<sup>24</sup> Wibowo, *Op.Cit.*, hal.355.

<sup>25</sup> M Kadarisman, *Op.Cit.*, hal, 196.

<sup>26</sup> *Ibid.*, hal, 198.

pekerja lain.<sup>27</sup> Adapun tujuan utama insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meingkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efesiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.<sup>28</sup>

### c. Jenis – Jenis Insentif

Menurut Rivai maupun hariandja, terdapat dua jenis insentif yaitu insentif individu yang diterimakan kepada karyawan sebagai individu dan insentif kelompok yang diberikan kepada kkelompok karyawan.

1) Insentif individu atau insentif yang diterimakan kepada karyawan sebagai individu, secara umum terdapat tiga macam, yaitu :

a) *Piecework*, adalah insentif yang diberikan sebagai imbalan pada setiap unit produk yang mampu dihasilkan oleh karyawan secara perorangan.<sup>29</sup> Jumlah insentif jenis ini yang diberikan kepada karyawan diperhitungkan terlebih dahulu secara kelompok. Rumusan dasar perhitungan insentif *piecework* adalah jumlah unit yang dihasilkan (NP) dikalikan dengan besaran tarif (T) insentif per unit produksiyang formula hitungnya secara matematis adalah

$$Ipw = Np \times T$$

Dimana :

Ipw : insentif berdasarkan *piecework* (Rp) ;

Np : jumlah produksi (Unit);

T : Tarif per unit produksi (Rp).

<sup>27</sup> Veithzal Rivai, *Op.Cit.*, hal.559.

<sup>28</sup> *Ibid.*,hal. 560.

<sup>29</sup> Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Bumi Aksara, 2004, hal.268.

b) *Production bonus*, adalah insentif yang diberikan oleh perusahaan bila tingkat produksi yang dihasilkan pegawai telah melebihi standar produksi yang ditetapkan. Cara perhitungannya adalah dengan mengalikan jumlah unit produksi yang berada diatas standar target (Nps) dengan besaran tarif (T) untuk setiap unit peroduksi diatas standar. Secara sistematis penghitungan insentif berdasarkan *production bonus* adalah :  **$Ipb = Nps \times T$**

Dimana :

Ipb : insentif berdasarkan *production bonus* (Rp)

Nps : jumlah produksi diatas standar / target (Unit)

T : Tarif perunit produksi (Rp).<sup>30</sup>

c) *Pay for knowledge compensation*, tujuan dari insentif ini jenis ini adalah sebagai rangsangan kepada karyawan agar terpacu untuk belajar sesuai dengan pola pendidikan dan pelatihan di perusahaan itu, sehingga kedua belah pihak (karyawan dan perusahaan) sama-sama mendapatkan manfaat dari hasil belajar karyawan.<sup>31</sup>

2) Insentif kelompok, adalah pemberian insentif yang diberikan kepada karyawan dalam satu kelompok sebagai balas jasa kepada unit kerja yang seacra tidak langsung menentukan tingkatan jumlah dan mutu produksi perusahaan. Insentif ini diterimakan kepada karyawan secara kelompok misalnya unit kerja bagian, bidang, seksi, dan lain-lain. Selain itu juga untuk meningkatkan kekompakan kerja didalam unit kerja tersebut. Secara umum ada beberapa jenis insentif kelompok, yaitu :

a) *Production sharing plan*, kelompok karyawan suatu unit kerja mendapatkan insentif bila jumlah dan mutu unit produksi unit tersebut melampaui standar atau target jumlah

<sup>30</sup> M. Kadarisman, *Op.Cit.*, hal. 186.

<sup>31</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Op.Cit.*, hal. 87.

dan mutu produksi yang telah ditentukan. Formula hitungannya adalah :  $I_{psp} = NPr \times NPs \times T$

Dimana :

$I_{psp}$  : insentif berdasarkan *production sharing plan* (Rp);

$NPr$  : jumlah produksi riil yang tercapai (Unit);

$NPs$  : jumlah produksi standar (Unit);

$T$  : tarif perunit produksi (Rp).

b) *Profit sharing plan*, insentif untuk kelompok ini diberikan berdasarkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, yaitu sebagai keuntungan tersebut dibagikan kepada karyawan.

Insentif jenis ini ada kritik apabila perencanaan kurang baik akan menyebabkan pola ini kurang efektif. Hal ini karena besarnya insentif yang nantinya diterima karyawan kerap kali mudah dipengaruhi oleh hal-hal diluar usaha yang dikerahkan oleh karyawan yang bersangkutan. Hal ini menyebabkan para karyawan relatif sulit untuk melihat keterkaitan langsung antara usaha kerasnya dalam bekerja dengan imbalan insentif yang diterima. Formula hitungannya

adalah :  $I_{ps} = P \times T \times \left( \frac{NJVn}{ENJV} \right)$

Dimana :

$I_{ps}$  : insentif berdasarkan *profit sharing plant* (Rp);

$T$  : Tarif Insentif (%)

$NJVn$  : jumlah nilai jabatan kelompok pegawai unit kerja ke- n;

$ENJV$  : total jumlah nilai jabatan seluruh karyawan perusahaan.<sup>32</sup>

c) *Cost reduction plan*, pola insentif ini mendasarkan diri dari pada perhitungan perhitungan jumlah *cost* atau biaya (tenaga kerja, bahan, jumlah waktu yang digunakan, atau

---

<sup>32</sup> *Ibid.*, hal. 88.

komponen biaya lainnya) yang berhasil dihemat atau dikurangi. Pola ini akan mendorong kelompok karyawan pada suatu unit kerja yang berciri *cost senter* atau kegiatan kerja yang bersifat proyek untuk menemukan gagasan – gagasan baru mengenai metode kerja yang lebih hemat. Fofrmula hitungnya secara umum adalah :

$$I_{crp} = \{(Cb - Cr) \times T\}$$

Dimana :

$I_{crp}$  : insentif berdasarkan *cost reduction plan* (Rp);

$Cb$  : jumlah rencana biaya yang dianggarkan (Rp);

$Cr$  : jumlah realisasi biaya (Rp);

$T$  : Tarif (Rp).<sup>33</sup>

- d) Insentif bagi eksekutif. Penentuan insentif bagi eksekutif atau kelompok eksekutif ini didasarkan pada keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan prestasi jangka panjang . tujuan jangka pendek dimaksudkan adlah seperti mendorong efisiensi penggunaan aset perusahaan, perbaikan metoda kerja, dan pendayagunaan SDM. Biasanya hal tersebut akan bermuara pada *net income*, keseluruhan deviden yang dibayar dan sejenisnya. Sedangkan yang dimaksud dengan tujuan jangka panjang aadalah seperti motivasi para eksekutif untuk berusaha memaksimalkan keuntungan, pertumbuhan perusahaan, dan mempertahankan eksekutif brilian dari perusahaan lain. Bentuk pemberian insentif bagi eksekutif dapat bermacam-macam, antara lain adalah berupa bonus atau bagian laba yang diberikan berupa uang, dan saham saham yang diberikan secara cuma – cuma atau diberikan dengan harga yang lebih rendah dari biasanya.<sup>34</sup>

<sup>33</sup> M. Kadarisman, *Op.Cit.*, hal. 189.

<sup>34</sup> *Ibid.*, hal.190.

e) *Premi (Work Premium)*, ini juga merupakan insentif untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan yang berhubungan dengan usaha manajemen untuk mengompensasi lingkungan atau suasana lingkungan kerja yang kurang menyenangkan. Misalnya kerja lembur, kerja shift (bergiliran), hasil kerjanya sulit dihitung sehingga formula hitungnya mengacu pada pencapaian tujuan –tujuan perusahaan sebagaimana dicerminkan oleh nilai jabatan dan kelas jabatan.<sup>35</sup> Untuk formula premi lembur dirumuskan sebagai berikut :  $PL = (RJkn - SJkn) \times (Jva/Jvb)$

Dimana :

PL : Premi lembur (Rp)

RJkn : realisasi jumlah jam kerja bulan ke-n

SJkn : standar normal jumlah jam kerja bulan ke-n

T : tarif setiap jam kerja lembur (Rp)

Jva : nilai atau kelas jabatan a penerima premi lembur

Jvb : nilai atau kelas jabatan terendah perusahaan.

Sedangkan formula hitung untuk premi kerja bergilir (shift) dirumuskan sebagai hal berikut :  $PG = (JGN \times T \times (Jva))$

Dimana :

PG : premi giliran kerja / shift (Rp)

JGn : jumlah giliran kerja bulan ke-n

T : tarif setiap kali giliran kerja (Rp)

Jva : nilai atau kelas jabatan terendah.<sup>36</sup>

Jenis-jenis insentif menurut Hasibuan yaitu:<sup>37</sup>

- 1) Insentif material, yang dapat diberikan dalam bentuk: bonus, komisi, pembagian laba, kompensasi yang ditangguhkan, dan bantuan hari tua.

<sup>35</sup> M. Ma'ruf Abdullah, *Op.Cit.*, hal. 89

<sup>36</sup> *Ibid.*, hal. 90.

<sup>37</sup> Budi W. Soetjipto, *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta; Amara Books, 2002, hal.239-244.

- 2) Insentif non-material, yang dapat diberikan dalam bentuk: jaminan sosial, pemberian piagam penghargaan, pemberian promosi, dan pemberian pujian lisan atau tulisan.

**d. Perhitungan/ Pertimbangan dalam Pemberian Insentif**

Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif antara lain sebagai berikut:<sup>38</sup>

1) Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan.

2) Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan.

3) Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja.

4) Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai.

5) Keadilan dan Kelayakan

Dalam sistem insentif keadilan bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan (*output*), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan,

---

<sup>38</sup> Burhanuddin, *Op.Cit.*, hal.251

sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan.

Di samping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis.

## B. Penelitian Terdahulu

Berikut ini dijelaskan secara ringkas penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sebagai berikut :

1. Fendy Levy Kambey, yang meneliti tentang *pengaruh pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, dan partisipasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT Njonja Meneer Semarang)*. Dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh pembinaan ,pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, dan partisipasi, keempat variabel berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Njonja Meneer Semarang.

Persamaan penelitian Fendy dengan penelitian ini sama-sama menggunakan pembinaan sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Adapun perbedaan penelitian Fendy dengan penelitian ini adalah dalam penggunaan variabel independennya seperti pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, dan partisipasi, sedangkan dalam penelitian ini hanya menggunakan variabel insentif dan pembinaan sebagai variabel independennya. Objek penelitian Fendy yaitu pada karyawan PT Njonja Meneer Semarang, sedangkan pada penelitian ini yaitu pada karyawan KSPPS BMT Lima Satu Jepara.<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Fendy Levy Kambey, *Pengaruh Pembinaan , Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan, Dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Njonja Meneer Semarang, E-Journal Undip, Volume 10, No.2, Universitas Diponegoro, 2013.*

2. Mukhlisotul Jannah, *pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan*, dari hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh insentif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Mukhlisotul Jannah dengan penelitian ini yaitu sama-sama menggunakan kinerja karyawan sebagai variabel dependen, sedangkan perbedaan penelitian Mukhlisotul Jannah dengan penelitian ini adalah variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu pembinaan sebagai variabel independen.<sup>40</sup>
3. Nita Zunara dan Adi Neka Fatyandy, *analisis pengaruh pengembangan kepemimpinan, pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, dan partisipasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Batamindo*. Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel pengembangan kepemimpinan, pembinaan, pelatihan dan pengembangan, dan partisipasi memiliki pengaruh signifikan yang positif, sedangkan variabel pemberdayaan memiliki signifikansi yang negatif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian dari Nita Zunara dengan penelitian ini adalah model analisa data yang digunakan sama, yaitu analisis linear berganda dengan Uji F, Uji T, dan koefisien determinasi. Dan adapun perbedaan penelitian Nita Zunara dengan penelitian ini adalah penelitian Nita Zunara menggunakan sampel non probabilitas dengan cara tidak acak melalui sampel kuota, sedangkan penelitian ini meneliti pengaruh pembinaan dan insentif terhadap kinerja karyawan di KSPPS BMT Lima Satu Jepara menggunakan sampel jenuh.<sup>41</sup>
4. Haedar,dkk., *pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan PT suraco jaya abadi motor di Masamba kabupaten Luwu utara*. Penelitian Haedar tentang variabel insentif secara parsial dan simultan

---

<sup>40</sup> Mukhlisotul Jannah, *Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan*, E-journal IAIN Sultan Maulana Hasanudin, Banten.

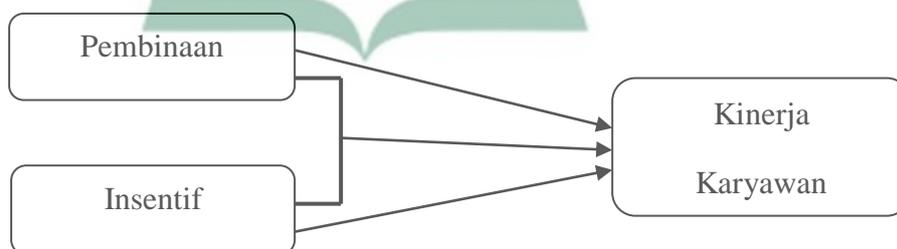
<sup>41</sup> Nita Zunara Dan Adi Neka Fatyandri, *Analisis Pengaruh Pengembangan Kepemimpinan, Pembinaan, Pelatihan Dan Pengembangan, Pemberdayaan, Dan Partisipasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Perusahaan Manufaktur Di Batamind*, Journal Of Accounting And Management Inovation, Volume 1, No.2, Universitas Internasional Batam, 2017.

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian Haedar dengan penelitian ini adalah sama-sama meneliti variabel insentif terhadap variabel kinerja karyawan dengan jumlah populasi kurang dari 100, sehingga peneliti menggunakan seluruh populasi sekaligus dijadikan sampel. Sedangkan perbedaannya hanya pada objek penelitiannya.<sup>42</sup>

5. Koko Happy Anggriawan,dkk., *pengaruh insentif dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada CV suka alam kaliwatu nafting kota baru Jawa Timur*. Dari hasil penelitian ini menunjukkan insentif mempunyai hubungan positif serta signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaannya dalam penelitian ini yaitu sama-sama meneliti variabel insentif terhadap kinerja karyawan, yang membedakan hanyalah variabel motivasi pada penelitian haedar dan variabel pembinaan pada penelitian ini.<sup>43</sup>

### C. Kerangka Berfikir

Untuk lebih memperjelas tentang arah dan tujuan dari penelitian secara utuh, maka perlu diuraikan suatu konsep berfikir dalam penelitian ini sehingga peneliti dapat menguraikan gambaran tentang pengaruh insentif dan pembinaan sebagai variabel independen sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Dari landasan teori diatas, maka penelitian menggambarkan kerangka pemikir sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Berfikir

<sup>42</sup> Haedar,dkk., *Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan PT Suraco Jaya Abadi Motor di Masamba Kabupaten Luwu Utara*, jurnal Equilibrium, Volume 05, No. 01,2015.

<sup>43</sup> Koko Happy Anggriawan,Dkk., *Pengaruh Insentif Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Suka Alam Kaliwatu Nafting Kota Baru Jawa Timur*, Jurnal Administrassi Bisnis, Volume 28, No. 1, Universitas Brawijaya, 2015.

#### D. Hipotesis Penelitian

Hipotesis berasal dari bahasa Yunani, yang terdiri atas akar kata *hypo* dan *thesis*. *Hypo* berarti kurang dari dan *thesis* berarti pendapat. Dengan demikian, hipotesis dapat didefinisikan sebagai pendapat, jawaban, atau dugaan bersifat sementara dari suatu persoalan yang diajukan, yang keberadaannya masih perlu dibuktikan lebih lanjut.<sup>44</sup>

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.

Berdasarkan kerangka teori di atas, maka hipotesis penelitian dirumuskan sebagai berikut:

1. Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Fendy Levy Kambey, *pengaruh pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, dan partisipasi terhadap kinerja karyawan (studi kasus pada PT Njonja Meneer Semarang)*, menunjukkan bahwa koefisien regresi pembinaan 0,185 dengan *t* hitung 2,089 dengan sig 0,04 lebih kecil dari *alpha* 0,05, maka koefisien regresi pembinaan signifikan. Berdasarkan penelitian ini, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :



H1 = Pembinaan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di KSPPS BMT Lima Satu Jepara.

2. Penelitian yang dilakukan Mukhlisatul Jannah, *pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan*, menunjukkan bahwa koefisien korelasi produk momen ( $r_{xy}$ ) diperoleh angka sebesar 0,631 yang

<sup>44</sup> Muhammad Teguh, *Metodologi Penelitian Ekonomi Teori dan Aplikasi*, Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2005, hal.58

artinya memiliki korelasi yang kuat antara insentif dan kinerja, dan  $t$  hitungnya  $> t$  tabel yaitu  $(5,864) > (2,0063)$  yang menunjukkan adanya signifikansi sebesar 0,51.



H2 = Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di KSPPS BMT Lima Satu Jepara

3. Penelitian yang dilakukan Nita Zunara dan Adi Neka Fatyandy, *analisis pengaruh pengembangan kepemimpinan, pembinaan, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, dan partisipasi terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur di Batamindo*. Menunjukkan bahwa pembinaan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja karyawan dengan besar koefisien determinasi 0,540 atau 54,0 % dan koefisien signifikansi sebesar 0,009. Berdasarkan penelitian ini, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut :



H3 = Pembinaan dan Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di KSPPS BMT Lima Satu Jepara.