

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan.

Beberapa pendapat mengenai pengertian Manajemen yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

Pengertian manajemen menurut **Andrew F. Sikula** yang dikemukakan didalam buku **Malayu S.P Hasibuan (2003:2)** adalah :

“Management in general refers to planning, organizing, controlling, staffing, leading, motivating, communicating, and decision making activities performed by any organization in order to coordinate the varied resources of the enterprise so as to bring an efficient creation of some product or service”

Artinya :

“Manajemen pada umumnya dikaitkan dengan aktivitas-aktivitas perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, pemotivasian, komunikasi, dan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh setiap organisasi dengan tujuan untuk mengkoordinasikan berbagai sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan sehingga akan dihasilkan suatu produk atau jasa secara efisien”.

Sedangkan pengertian Manajemen menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002:1)** adalah :

“Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”

Dari definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen adalah suatu proses perencanaan , pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, pemotivasian, dan pengambilan keputusan untuk pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

21 Dasar-Dasar Manajemen

Dasar-dasar manajemen menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002:2)** adalah sebagai berikut :

1. Adanya kerja sama diantara sekelompok orang dalam ikatan formal.
2. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai
3. Adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.
4. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
5. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan
6. Adanya *human organization*.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mencapai keberhasilan dalam menjalankan semua aktifitas perusahaan. Walaupun ditunjang dengan aspek teknologi yang sempurna, tetapi apabila tanpa aspek manusia sulit kiranya perusahaan mencapai tujuannya dengan baik. Pentingnya sumber daya manusia juga terlihat dari aktifitas perusahaan dalam mencapai tujuan dengan menggunakan sumber daya yang lain seperti uang, bahan baku, metode, dan sebagainya baru bisa terlaksana jika ada unsur manusia yang mampu mengelola atau menggunakannya secara maksimal.

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa pendapat mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002:10)** adalah :

”Manajemen sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.”

Sedangkan menurut **Bambang Wahyudi (2002:1)** adalah :

”Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia yang kompeten sedemikian rupa, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisiensi dan ada kepuasan pada diri pribadi-pribadi yang bersangkutan.”

Sedangkan menurut **Edwin B. Flippo** dalam buku **Malayu S.P. Hasibuan (2002:11)** adalah :

”Personnel Management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, competition, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished.”

Artinya :

”Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.”

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

2.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang penting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*separation*) adalah putusannya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Seperti yang sudah diuraikan di atas bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi yang bersifat manajerial dan operasional. Fungsi manajerial atau fungsi-fungsi pokok dari manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian. Sedangkan fungsi operasional meliputi pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian. Berkaitan dengan fungsi operasional di atas, maka rotasi pegawai merupakan bagian dari fungsi pengembangan dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan

pegawai melalui rotasi pegawai ini merupakan salah satu kegiatan penting dalam melaksanakan, menempatkan, dan mendayagunakan pegawai secara efektif dan efisien. Sebab perusahaan yang mendambakan kemajuan ditengah-tengah persaingan yang ketat perlu memiliki pegawai yang berkualitas dan mampu melakukan tugas-tugasnya dengan baik. Untuk meningkatkan semangat dan kualitas pegawai yang tinggi, sudah seharusnya pihak perusahaan mengadakan rotasi pegawai dalam upaya meningkatkan semangat kerja pegawainya tersebut.

2.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menerapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, Job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right in the right place and the right man in the right job*
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.3 Insentif

Insentif merupakan salah satu komponen dari kompensasi yang diberikan perusahaan atau organisasi kepada karyawannya. Besarnya insentif yang diberikan kepada karyawan tergantung pada prestasi yang

dicapai oleh karyawan tersebut dan prestasi kelompok kerjanya. Untuk menentukan besarnya insentif, dikenal beberapa sistem yaitu sistem insentif perorangan dan sistem insentif kelompok. Sistem insentif ini dimaksudkan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dan untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk dapat tetap berada di perusahaan dengan diberikan gaji tambahan dalam bentuk upah insentif.

2.3.1 Pengertian Insentif

Pengertian insentif menurut **Malayu S.P. Hasibuan (2002:133)** adalah :

“Tambahan balas jasa yang di berikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar”.

Sedangkan pengertian insentif menurut **Frederick Taylor** yang dikemukakan oleh **Mutiara S. Panggabean (2004:89)** adalah :

“Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar kerja yang telah di tentukan”.

Dari defenisi-defenisi diatas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sehingga dapat mendorong para karyawan untuk berprestasi

2.3.2 Sistem Insentif

Guna lebih mendorong produktivitas kerja yang lebih tinggi, banyak organisasi menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem kompensasi yang berlaku bagi para karyawan organisasi. Menurut **Herman Sofyandi dan Iwa Garniwa (2005:157)** berbagai sistem insentif yang dikenal dewasa ini dapat digolongkan pada dua kelompok utama, yaitu sistem insentif tingkat individual dan sitem insentif tingkat kelompok. Yang termasuk kepada sistem insentif tigtat individual ialah *“piecework”* : bonus dan komisi, sedangkan sistem insentif bagi kelompok mencakup antara lain : insentif produksi, bagi keuntung, dan pengurangan biaya.

2.3.2.1 Insentif Individu (*Piecework*)

Insentif individu (*piecework*) adalah salah satu teknik yang lumrah digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya dengan memberi insentif finansial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi, artinya makin banyak unit produksi yang dihasilkan, maka semakin tinggi insentif yang akan diterima. Yang termasuk kepada sistem insentif tigtat individu ialah *“piecework”* : bonus dan komisi:

1. Bonus

Bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja melebihi target yang ditetapkan. *Pertama*, berdasarkan jumlah unit produksi yang dihasilkan dalam satu kurun waktu tertentu. Jika jumlah produksi yang dihasilkan melebihi jumlah yang telah ditetapkan, maka karyawan menerima bonus atas kelebihan jumlah yang dihasilkannya itu. *Kedua*, apabila terjadi penghematan waktu. Artinya karyawan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya, maka karyawan yang bersangkutan menerima bonus dengan alasan bahwa dengan menghemat waktu, maka akan banyak pekerjaan yang dapat diselesaikan. *Ketiga*, bonus yang diberikan berdasarkan perhitungan progresif. Artinya, jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah yang semakin besar, maka makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkan.

2. Komisi

Komisi pada dasarnya ada dua bentuk sistem, yaitu : *Pertama*, para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilan melaksanakan tugas. *Kedua*, karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi. Cara ini paling sering diterapkan bagi tenaga penjual.

2.3.2.2 Insentif Kelompok

Insentif kelompok merupakan penghargaan prestasi kerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan suatu kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim. Penghargaan atas keberhasilan kolektif itulah yang dimaksud dengan rencana insentif kelompok yang bentuknya dapat berupa rencana insentif produksi, rencana bagi keuntungan, dan rencana pengurangan biaya.

1. Rencana Insentif Produksi

Rencana insentif produksi ini biasanya bersifat jangka pendek, seperti dalam hal perusahaan menghadapi persaingan ketat pada suatu kurun waktu tertentu. Karena dalam situasi demikian nasib perusahaan sangat tergantung pada keberhasilan menghadapi persaingan yang timbul, para karyawan secara kelompok didorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dengan iming-iming bahwa jika kelompok kerja mampu melampaui target produksi normal, kepada mereka akan diberikan bonus. Salah satu kebaikan sistem ini jika ada karyawan yang menunjukkan tingkat produktivitas yang tidak setinggi yang diharapkan, maka karyawan lainnya akan menekannya supaya bekerja lebih produktif karena apabila tidak, semua anggota kelompok tidak akan menerima bonus atau insentif ekstra yang sangat mereka harapkan.

2. Rencana Bagi Keuntungan

Rencana bagi keuntungan berarti organisasi harus memebagikan keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada para karyawannya. Dua manfaat dari sistem ini adalah :

- a. Para karyawan terdorong untuk kerja secara produktif, karena apabila produktivitas kerja mereka berakibat pada keuntungan perusahaan, maka mereka akan memperoleh penghasilan tambahan
- b. Secara psikologis timbul rasa sepenanggungan dan seperasaan dengan pihak manajemen, karena para karyawan diikut sertakan secara langsung dalam menikmati keberhasilan perusahaan meraih keuntungan

Dalam menerapkan sistem ini hendaknya disadari bahwa beruntung tidaknya suatu perusahaan tidak semata-mata ditentukan efisiensi, efektivitas, dan produktivitas kerja para karyawan, baik pada tingkat operasional maupun tingkat manajerial. Berbagai faktor eksternal turut berpengaruh, seperti daya beli masyarakat, situasi perekonomian Negara, bentuk dan sifat persaingan yang terjadi, bahkan juga berbagai faktor eksternal lainnya seperti situasi politik, situasi kamanan dan tekanan penggunaan teknologi. Dengan perkataan lain, karena faktor diluar kendali perusahaan, tidak mustahil perusahaan menderita kerugian meskipun semua anggota organisasi bekerja keras. Dalam hal demikian tentunya insentif finansial tidak bisa diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Meskipun benar bahwa manajemen dapat dan harus menjelaskan situasi yang dihadapi oleh perusahaan dan para karyawan pun dapat memahaminya, tetap mereka tidak memperoleh penghasilan tambahan yang sedikit banyak akan berpengaruh pada produktivitas kerjanya.

3. Rencana Pengurangan Biaya

Renacana pengurangan biaya adalah bentuk lain yang banyak diterapkan ialah pembagian hasil penghematan yang dapat diwujudkan oleh para karyawan. Artinya, dalam praktek, banyak organisasi yang mendorong para anggotanya untuk mencari dan menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk menghemat berbagai jenis biaya yang dikeluarkan, baik untuk kepentingan produksi, pemasaran, maupun dalam menyelenggarakan berbagai kegiatan perkantoran. Untuk menilai bahwa penghematan benar-benar terjadi, organisasi biasanya membentuk panitia penilai. Jika oleh panitia penilai dicapai kesepakatan bahwa berbagai usul karyawan yang memang benar-benar berakibat pada penghematan tertentu, hasil penghematan itu dibagikan kepada karyawan sebagai insentif finansial.

2.3.3 Langkah-Langkah Penentuan Insentif Yang Efektif

Menurut **Mutiara S. Panggabean (2004:89)** Tujuan pemberian insentif acapkali gagal karena :

1. Nilai dari penghargaan yang diberikan terlalu rendah
2. Kaitan antara kinerja dengan penghargaan terlalu lemah dan
3. Penyelia tidak tersedia untuk melakukan penilaian prestasi

Untuk itu menurut **Cascio** yang dikemukakan oleh **Mutiara S. Panggabean (2004:89)** bahwa langkah-langkah penentuan insentif yang efektif meliputi:

1. Menentukan standar prestasi yang tepat.
2. Mengembangkan sistem penilaian prestasi yang tepat.
3. Melatih penyelia dalam melakukan penilaian prestasi dan dalam memberikan umpan balik kepada bawahannya.
4. Mengupayakan agar peningkatan penghargaan bagi karyawan

Menurut **Henry Simamora (2004:516)** ada beberapa persyaratan dasar bagi sebuah program insentif yang efektif adalah:

1. Aplikasi dan metode yang akurat untuk menilai kinerja karyawan. Jika insentif didasarkan pada kinerja, para karyawan harus meyakini bahwa kinerja mereka dan kinerja yang lainnya dievaluasi secara akurat dan adil. Pada dasarnya, kinerja lebih mudah untuk diukur dalam situasi tertentu ketimbang dalam situasi lainnya. Contoh, kinerja wiraniaga atas dasar komisi umumnya lebih mudah diukur, sedangkan kinerja manajer madya sering lebih sukar untuk dievaluasi. Persoalan kunci dalam pengukuran kinerja adalah tingkat kepercayaan terhadap manajemen. Sistem insentif finansial kemungkinan akan lebih berhasil manakala terdapat iklim kondusif dan program sumber daya manusia yang efektif yang mendapatkan dukungan dari manajemen puncak disemua jajaran, serta memenuhi kebutuhan dan mendapatkan kepercayaan dari kalangan karyawan yang dicakupnya.
2. Pekerjaan individu tidak boleh tergantung terhadap pekerjaan lainnya. Penundaan produksi yang tidak dapat dikendalikan oleh karyawan akan membuat sulit pengaitan upaya, kinerja, dan gaji. Akibatnya, kemungkinan karyawan akan frustrasi dan moral kerja merosot sekiranya masalah mekanis atau kekurangan suplai menyebabkan hilangnya kesempatan memperoleh bayaran insentif.
3. Basis yang kompetitif dan memadai untuk gaji pokok dan tunjangan yang di atasnya insentif dapat memberikan penghasilan variabel (*income variable*). Program insentif dianggap dapat memiliki dorongan riil manakala program itu memungkinkan seorang karyawan meraup 30 persen sampai 35 persen di atas bayaran pokoknya (*base pay*), tetapi bayaran pokok itu harus cukup tinggi untuk membiayai hidup tanpa adanya bayaran insentif apapun. Jumlah insentif yang secara potensial dapat diperoleh karyawan melalui program insentif seyogyanya secara signifikan cukup tinggi untuk memotivasi peningkatan upaya dan produktivitas. Premis dasar setiap program insentif adalah bahwa karyawan menghargai uang dan ingin bekerja demi uang. Masalah dalam sistem insentif adalah penentuan besarnya tambahan insentif moneter agar para karyawan termotivasi untuk lebih produktif.

4. Insentif harus berdasarkan kinerja. Para karyawan harus meyakini bahwa ada hubungan antara apa yang mereka kerjakan dengan apa yang mereka terima. Program insentif individu mensyaratkan bahwa para karyawan merasakan adanya hubungan langsung antara kinerja mereka dengan imbalan kemudian yang diterima oleh individu karyawan. Situasinya haruslah situasi di mana kerja yang lebih keras, lebih cerdas, lebih kreatif, atau lebih akurat benar-benar membuat perbedaan hasil. Tidak ada gunanya membayar insentif kepada karyawan produksi pada operasi yang berjalan, atau kepada seorang eksekutif yang produktivitasnya tergantung pada hampir semua faktor eksternal. Program insentif kelompok mensyaratkan bahwa para karyawan melihat adanya relasi antara kinerja kelompok dengan imbalan kemudian yang diterima oleh anggota kelompok.
5. Hasil yang terukur. Situasi individu atau kelompok di mana *outputnya* adalah obyektif, terkuantifikasi, dan dapat ditunjukkan dengan jelas adalah yang paling tepat untuk bentuk gaji insentif. Hasil kualitatif dan terwujud (*intangible*) sulit diukur secara akurat dan membutuhkan saling percaya yang sangat kuat supaya bisa berjalan. Para karyawan harus memahami basis bayaran insentif mereka, dan mempercayai manajemen untuk menyimpan catatan yang akurat tentang keluaran karyawan.
6. Standar produksi yang menjadi basis program insentif harus disusun dan disimpan secara cermat. Standar produktivitas dan insentif tidak boleh terlalu ringan ataupun terlalu berat. Standar yang ringan berarti bahwa seorang karyawan dapat memproduksi pada tingkat yang memungkinkannya menerima jumlah bayaran yang tinggi. Standar yang ringan dapat mengerat profitabilitas, atau bahkan lebih buruk lagi, memicu krisis keuangan bagi organisasi. Meskipun karyawan tak diragukan lagi akan menghargai standar yang ringan, jumlah biaya organisasi dan unit tenaga kerja dapat menjadi sangat menghambat.
7. Begitu standar produksi selesai disusun, standar ini harus terkait dengan tingkat gaji. Skala tingkat insentif bisa tetap, meningkat, atau menurun. Skala tetap membayar jumlah yang sama untuk setiap tambahan unit keluaran atau penjualan. Tarif insentif yang meningkat dapat memberikan jumlah persentase yang lebih besar untuk penjualan yang melebihi jumlah standar tertentu. Sedangkan tarif insentif yang menurun memberikan jumlah persentase yang lebih kecil untuk penjualan yang melampaui jumlah standar tertentu.
8. Rentang waktu yang masuk akal. Agar mempunyai dampak maksimal, imbalan harus diberikan sesegera mungkin setelah kinerja yang efektif. Optimalnya pembayaran insentif harus dibuat mingguan, tengah bulanan, atau bulanan. Pensiun, pembagian keuntungan yang ditunda, dan program lainnya di mana imbalan tidak tersedia untuk jangka waktu yang lama, hanya berbuat sedikit untuk memotivasi kinerja harian karena jangka waktu antara kinerja dan imbalan yang sangat panjang.

9. Iklim organisasional yang sehat dan positif dimana perjuangan terhadap keunggulan individu dan kelompok digalakkan. Kerja sama rekan sejawat (dan atasan) adalah esensial, sebab perselisihan dan tekanan untuk membatasi *output* dengan mudah dapat mematahkan program insentif yang terbaik sekalipun.

Sebuah sistem insentif biasanya memiliki kesempatan sukses yang lebih besar seandainya semua karyawan didalam organisasi diberi kesempatan untuk berpartisipasi. Jika beberapa karyawan dikucilkan, mereka mungkin akan menjadi iri dan dengki kepada orang-orang yang berpeluang memperoleh bayaran insentif ekstra, dan akibatnya akan kurang mau bekerja sama secara maksimal. Karena bayaran insentif hanya merupakan salah satu bagian dari motivasi, insentif harus terkait erat dengan bentuk lain pengakuan seperti simbol status, pujian, dan penugasan pekerjaan.

Program insentif yang dirancang dengan baik akan berhasil manakala program itu berpijak diatas dua prinsip psikologis yang diterima dengan baik : *Pertama*, motivasi yang meningkat menyebabkan melejitnya kinerja, dan *Kedua*, pengakuan merupakan faktor utama dalam motivasi. Sayangnya, banyak program insentif yang dirancang secara tepat, dan program itu akhirnya tersendat-sendat.

2.3.4 Tujuan Pemberian Insentif

Fungsi utama insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Pengukuran merupakan isu penting dalam merancang sistem insentif dan pengawasan. Sistem insentif yang efektif mengukur usaha karyawan dan penghargaan yang didistribusikan secara adil. Usaha-usaha dapat dinilai dengan dua cara. *Pertama*, perilaku karyawan dapat dimonitor dan penghargaan berkaitan dengan perilaku tersebut. *Kedua*, hasil kerja (*outputs*) dapat diukur dan tingkat *outputs* itu menentukan penghargaan. Jika perilaku mudah dapat diukur dan dimengerti, maka monitoring menjadi lebih murah dan lebih tepat.

Menurut **Henry Simamora (2004:514)** pada umumnya, ada dua tujuan strategik insentif adalah untuk :

1. Memotivasi eksekutif untuk memaksimalkan pertumbuhan dan profitabilitas perusahaan
2. Menahan eksekutif yang menonjol dan memikat eksekutif dari luar pasar tenaga kerja.

Sedangkan tujuan spesifik dari alternatif program insentif jangka panjang dapat mencakup :

1. Meminimalkan dampak potensial dari program insentif terhadap pendapatan perusahaan
2. Memberikan pengenaan pajak yang menguntungkan bagi perusahaan
3. Meminimalkan potensi negatif aliran kas dan penggerogotan pendapatan
4. Meminimalkan pengeluaran kas yang dibutuhkan oleh eksekutif
5. Menyediakan bagi eksekutif suatu alat pengakumulasian modal dengan tingkat pajak yang secara komperatif menguntungkan perusahaan.

2.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Insentif

Nilai motivasional yang ingin dihasilkan dari insentif finansial sebagaimana dipengaruhi oleh kebutuhan dan keinginan para karyawan untuk meningkatkan pendapatan mereka. Beberapa karyawan dan keluarga mereka memiliki kebutuhan yang lebih besar untuk mencari lebih banyak uang dari pada yang lain dan, karena fakta ini, akan mencurahkan upaya dan pengorbanan untuk memperolehnya. Karyawan yang lain mungkin mematok batas tertentu atas jumlah uang dan tenaga yang ingin dikerahkannya untuk mencari tambahan uang. Jumlah bayaran yang mungkin mampu diperoleh karyawan akan mempengaruhi nilai insentifnya. Sebuah sistem insentif kuat kemungkinannya menawarkan bujukan yang lebih besar kepada sebagian besar karyawan sekiranya hal itu memungkinkan mereka untuk melipatgandakan pendapatan ketimbang hanya sekedar menaikkannya, katakanlah 25% saja. Nilai insentif juga akan lebih besar seandainya ada kemungkinan yang masuk akal dalam perolehan insentif. Jika profabilitasnya terlalu tinggi atau terlalu rendah, bujukan yang diberikannya kepada sebagian besar karyawan untuk bekerja lebih keras biasanya melemah.

Karyawan-karyawan didalam sebuah perusahaan juga mungkin berbeda reaksi mereka terhadap penundaan pembayaran insentif. Umumnya, bagi kalangan karyawan yang berada ditingkat sosioekonomik yang rendah, semakin cepat insentif dibayar kepada mereka, semakin besar efek motivasional yang dimiliki terhadap kalangan karyawan itu. Bagi mereka, insentifnya justru berasal dari pemilikan uang untuk dibelanjakan secepatnya. Lebih jauh lagi, orang-orang dalam kelompok gaji yang rendah mempunyai kebutuhan yang lebih mendesak akan uang, dan bagi mereka nilai insentifnya mungkin akan berkurang manakala pembayarannya ditunda untuk jangka waktu yang terlalu lama. Personalia-personalia seperti para manajer dan karyawan profesional yang memperoleh tingkat gaji yang lebih tinggi biasanya lebih mampu menerima penangguhan gaji, dan dapat dimotivasi oleh fakta bahwa uang insentif ditambahkan kepada rekening mereka. bahkan harus diakui bahwa pada kelompok yang terakhir ini lebih mendambakan insentif kas dari pada pembayaran yang tertangguh selama periode dimana kewajiban keuangan dalam keluarga sedang pada puncaknya.

Karena insentif finansial juga berfungsi untuk memuaskan kebutuhan psikologis, dampaknya kepada karyawan tertentu akan dipengaruhi oleh prioritas yang diletakkan karyawan kepada setiap kebutuhan dasarnya. Karena ditengah masyarakat uang dianggap menjadi salah satu tolak ukur pencapaian, nilainya sebagai motivator dipengaruhi oleh tingkat kebutuhan akan pengakuan, untuk realisasi diri, dan untuk bentuk pencapaian lainnya.

Kebutuhan akan penerimaan kelompok dapat menyurutkan niat beberapa karyawan dari perolehan gaji insentif yang terlalu besar sekiranya hal itu mendapatkan tantangan dari yang lainnya. Reaksi seorang pegawai terhadap insentif, oleh karenanya, dapat didominasi oleh pimpinan informal didalam kelompok itu.

Apabila kelompok merestui kompetisi antara anggota-anggotanya dan merangsang keinginan mereka untuk memburu gaji yang lebih tinggi, maka insentif finansial sangat mungkin akan berhasil. Sungguhpun demikian, jika kelompok secara informal membentuk kuota produksi tertentu yang harus dicermati oleh anggota-anggotanya, sistem insentif finansial mungkin tidak dapat berbuat banyak untuk merangsang peningkatan produksi

Tekanan kelompok untuk menahan tarif produksi batas yang telah ditetapkan dapat dipercepat oleh ketakutan anggota-anggotanya bahwa tarif insentif mereka akan dikurangi, atau mereka akan dikucilkan seandainya mereka menghasilkan pada kapasitas maksimal mereka. Ketakutan karyawan yang kurang efisien bahwa mereka bakal menjadi bahan gunjingan yang tidak menyenangkan oleh karyawan yang menonjol dapat menjadi penyebab lain bagi tekanan yang digunakan untuk mengendalikan tarif produksi

2.3.6 Keunggulan dan Kelemahan Program Insentif

Keunggulan-keunggulan program sistem insentif yaitu sebagai berikut :

1. Sistem insentif dapat memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktivitas, pemangkasan biaya produksi, dan peningkatan laba usaha.
2. Sistem ini memerlukan supervisi langsung yang lebih sedikit demi mempertahankan tingkat keluaran tertentu.
3. Sistem insentif mendorong karyawan untuk mengurangi waktu yang hilang dan penggunaan waktu serta peralatan yang lebih efektif.
4. Sistem ini menghasilkan penentuan biaya tenaga kerja yang lebih akurat.

Sedangkan kelemahan-kelemahan program insentif adalah :

1. Mutu produk dapat saja semakin memburuk.
2. Jika hasil tidak masuk akal, efisiensi dan moral kerja karyawan bisa merosot.
3. Risiko kecelakaan kerja bisa meningkat.
4. Penentuan tarif yang tidak akurat dapat menyebabkan laba usaha yang tidak wajar.
5. Pelaksanaan sistem memerlukan beberapa biaya tambahan
6. Para karyawan mungkin menolak mengubah kondisi produksi