

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Insentif

##### 1. Pengertian Insentif

Mangkunegara mengemukakan bahwa insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan).<sup>1</sup>

Menurut Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, 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 *financial* kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. insentif merupakan sejumlah uang yang di tambahkan pada upah dasar yang di berikan perusahaan kepada karyawan.<sup>2</sup>

Menurut Nitisemito, insentif adalah penghasil tambahan yang akan diberikan kepada karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut Pangabean, insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktifitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampui standar yang telah ditentukan.

##### 2. Tujuan Pemberian Insentif

---

<sup>1</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen* Remaja Rosda karya, 2000), 82.

<sup>2</sup> Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Tata K*

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktifitas kerja individu maupun kelompok. Tujuan pemberian insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu:<sup>3</sup>

a. Bagi perusahaan

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

- 1) Bekerja lebih bersemangat dan cepat.
- 2) Bekerja lebih disiplin.
- 3) Bekerja lebih kreatif.

b. Bagi karyawan

- 1) Standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif.
- 2) Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberianbalas jasa yang diukur dalam bentuk uang.
- 3) Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

---

<sup>3</sup> Handari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998), 236.

### 3. Bentuk-bentuk Insentif

Sistem insentif dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan dan pekerja, mulai dari para pekerja kasar sampai pekerja-pekerja profesional, manajerial dan eksekutif. Berikut ini adalah beberapa bentuk insentif antara lain yaitu:

- 1) *Piecework* (upah potong) adalah sistem insentif yang memberi imbalan bagi pekerja atas tiap unit keluaran yang dihasilkan.
- 2) *Production bonus* (bonus produksi) adalah insentif yang dibayarkan kepada pekerja yang melebihi sasaran keluaran (*output*) yang ditetapkan.
- 3) *Commission* (komisi) adalah insentif dalam bentuk komisi diberikan atas dasar jumlah unit yang terjual.
- 4) *Maturity Curve*. Bentuk insentif ini kurva kematangan diberikan untuk mengakomodasikan para pekerja yang memiliki kinerja tinggi dilihat dari aspek produktivitas atau pekerja yang telah berpengalaman.
- 5) *Merit Raise* adalah kenaikan gaji/ upah yang diberikan sesudah penilaian kinerja.
- 6) *Nonmonetary Incentives*. Insentif biasanya berarti uang, tetapi insentif bagi kinerja bisa juga diberikan dalam bentuk lain.
- 7) *Executives Incentives*. Bentuk-bentuk insentif bagi eksekutif antara lain bonus uang tunai, *stock options* (hak untuk membeli saham perusahaan dengan harga tertentu, di masa yang akan datang, dalam periode waktu yang ditentukan), *stock appreciation* (pemberian uang tunai kepada karyawan yang didasarkan atas peningkatan nilai saham).<sup>4</sup>

### 4. Langkah-langkah Penentuan Insentif yang Efektif

---

<sup>4</sup> Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), 295.

Menurut Cascio mengemukakan bahwa langkah-langkah penentuan insentif yang efektif meliputi:<sup>5</sup>

- 1) Menentukan standar prestasi kerja yang tinggi.
- 2) Mengembangkan sistem penilaian prestasi yang tepat,
- 3) Melatih penyedia dalam melakukan penilaian prestasi dan dalam memberikan umpan balik kepada bawahannya,
- 4) Mengaitkan penghargaan secara ketat dengan prestasi kerja, dan
- 5) Mengupayakan agar peningkatan penghargaan bagi karyawan.

#### **5. Penggolongan Pemberian Insentif**

Menurut Harsono, proses pemberian insentif dapat dibagi menjadi 2, yaitu:<sup>6</sup>

- a. Proses pemberian insentif berdasarkan kelompok.

Pembayaran insentif kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan. Menurut Oangbean, pemberian insentif terhadap kelompok dapat diberikan dengan cara:

- 1) Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.
- 2) Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.
- 3) Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

- b. Proses pemberian insentif berdasarkan individu.

---

<sup>5</sup> Mutiara Sibarani Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), 89.

<sup>6</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 387.

Rencana insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu bisa berupa upah per-*output* (misalnya menggunakan satuan potong) dan upah per waktu (misalkan menggunakan jam) secara langsung. Pada upah per potong terlebih dahulu ditentukan berapa yang harus dibayar untuk setiap unit yang dihasilkan.

## **6. Indikator Pemberian Insentif**

Beberapa indikator insentif menurut Sondang P. Siagian antara lain sebagai berikut :

### **a. Kinerja**

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan kemampuan tinggi.

### **b. Lama Karyawan Bekerja**

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Sistem pemberian insentif dalam hal lamanya kerja mempunyai kelebihannya yaitu dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat, menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik, tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

c. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi.

d. Keadilan

Sistem insentif 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, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan. *Input* dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula *output* yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para Karyawan yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap karyawan penerima insentif tersebut.

e. Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usahasejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapatkan

kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.<sup>7</sup>

## **7. Sistem Pemberian Insentif**

### **a. Bonus Tahunan**

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Seorang karyawan yang bijaksana dapat mempertinggi nilai bonus dengan menginvestasikannya secara cermat, tetapi kecil kemungkinan karyawan melakukan hal ini ketika suatu peningkatan disebarkan sepanjang tahun (pada tiap bulan) berupa gaji/insentif. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja. Tidak seperti peningkatan gaji permanen, bonus harus diperoleh secara ters-menerus dengan kinerja di atas rata-rata dari tahun ke tahun, sebagai contoh: Bank-bank besar terdapat memberikan bonus atau terkadang disebut juga jasa produksi hingga mencapai 3 kali gaji bruto setiap tahunnya, yang dibayarkan setelah neraca diaudit.

### **b. Insentif langsung**

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria kinerja khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang oleh 95 persen dari seluruh perusahaan itu mengakui lama kerja (88 persen), pertasi istimewa (64 persen), dan gagasan inovatif (42 persen). Seringkali

---

<sup>7</sup> Hasibuan, H. Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Kedua, (Yogyakarta: BPFE-UGM,2002), 269.

penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

c. Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis program ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikombinasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada *output* individu. Insentif individu digunakan oleh sebagian kecil (35 persen) dari total perusahaan dalam seluruh kelompok industri kecuali perusahaan sarana umum. Perusahaan-perusahaan sarana umum lebih lambat menerapkan program-program semacam ini karena sejarah regulasi mereka membatasi otonomi tenaga kerja.

d. Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja. Secara strategis, insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok kerja (biasanya sepuluh orang atau kurang), yang pada gilirannya biasanya dihubungkan dengan tujuan-tujuan finansial.

e. Pembagian keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana titipan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Inilah jenis program yang tumbuh paling pesat karena keuntungan dari segi pajak. Ketiga, program gabungan sekitar 20 persen perusahaan dengan program pembagian keuntungan mempunyai program gabungan. Program ini membagikan sebagai keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

f. Bagi hasil

Program bagi hasil (*gainsharing*) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubazir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya, program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*

## **B. Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja (prestasi kerja) dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang diacapai oleh pekerja atau karyawan secara kualitas dan kuantitas yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka.<sup>9</sup> Kinerja atau *performance* merujuk pada penampilan kerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja. Sedangkan menurut Smith dalam Sedarmayanti menyatakan bahwa kinerja atau *Performance* adalah “*output drive from processes, human or otherwise*”. Atau dapat dijelaskan bahwa yang dimaksud kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.<sup>10</sup> Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud kinerja merupakan hasil yang telah dilakukan seseorang melalui proses. Sedangkan yang dimaksud kinerja karyawan merupakan hasil atau prestasi yang telah dilakukan karyawan dalam memenuhi kewajiban dan tanggungjawab yang telah diterimanya dalam sebuah perusahaan.

### **2. Aspek-aspek Kinerja**

Menurut Mitchell, kinerja karyawan itu meliputi beberapa aspek, antara lain:

#### **a. Kualitas Kerja**

Kinerja dapat dilihat dari kualitas kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kualitas yang baik menunjukkan bahwa orang tersebut mempunyai kinerja yang baik pula. Begitu pula sebaliknya.

#### **b. Ketepatan**

Seseorang yang bias bekerja dengan tepat sesuai dengan petunjuk yang seharusnya didukung dengan kecepatan seseorang dalam bekerja akan

---

<sup>9</sup> Mulyadi, *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* (Jakarta: In Media, 2015), 63.

<sup>10</sup> Prof. Dr. Veithzal Rivai Zainal, S.E., M.M., M.B.A, *Islamic Human Capital Management* (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2014), 410.

menandakan bahwa seseorang tersebut mempunyai kinerja yang baik. Mereka akan mampu bekerja dengan tepat, cepat, dan rapi. Inisiatif juga menjadi tolok ukur seseorang mempunyai tingkat kinerja yang tinggi, karena ia akan memanfaatkan potensi pikirannya untuk senantiasa menemukan kreatifitas-kreatifitas baru yang dapat meningkatkan hasil kerjanya dan mempunyai ide inovatif.

c. Kapabilitas

Tingkat kinerja yang baik juga dapat diamati dari kapabilitasnya. Seseorang yang mempunyai kemampuan baik akan dapat menyelesaikan semua permasalahan yang muncul dalam pekerjaannya dengan baik dan suka tantangan, tidak mudah menyerah dan segala kemampuannya akan dioptimalkan untuk menyelesaikan tugasnya.

d. Komunikasi

Seseorang yang kinerjanya baik, mereka mampu berkomunikasi dengan baik, supel dengan siapa saja, baik dengan atasan, bawahan, maupun teman sejawat. Jika segala hal dikomunikasikan dengan baik, maka segala kondisi yang dihadapi akan dapat diatasi dengan baik pula.<sup>11</sup>

### 3. Faktor yang mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

a. Faktor kemampuan

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

---

<sup>11</sup> Anita Rismawati, *Pengaruh Motivasi Berprestasi, Promosi Jabatan dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan di Lembaga Keuangan Syariah ASRI Tulungagung*, (Tulungagung: Jurusan Perbankan Syariah Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Tulungagung, 2016), 49.

memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

#### b. Faktor Motivasi

Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Seorang karyawan juga harus mempunyai sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi) Ada 6 karakteristik dari karyawan yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu:

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil risiko.
- 3) Memiliki tujuan yang realitas.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan bertujuan untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.<sup>12</sup>

#### 4. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

---

<sup>12</sup> Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2001), 67 – 68.

- a. Kuantitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
- b. Kualitas Pekerjaan, yaitu berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
- c. Kemandirian, yaitu berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.
- d. Inisiatif, yaitu berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas, berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
- e. Adaptabilitas, yaitu berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap kebutuhan dan kondisi-kondisi.
- f. Kerjasama, yaitu berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur dengan sepenuh hati.<sup>13</sup>

## 5. Kinerja Karyawan Menurut Perspektif Ekonomi Islam

Dalam Al-Qur'an surat Al-Isra ayat 84 dijelaskan mengenai dasar kinerja:

فَلْ كُلُّ يَّعْمَلُ عَلَىٰ شَاكِلَتِهِ فَرَبُّكُمْ أَعْلَمُ بِمَنْ هُوَ أَهْدَىٰ سَبِيلًا □

*Artinya: Katakanlah: "Tiap-tiap orang berbuat menurut keadaannya masing-masing." Maka Tuhanmu lebih mengetahui siapa yang lebih benar jalannya.<sup>14</sup>*

<sup>13</sup> Donni Junni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan Sumber daya Manusia*, (Bandung: Alfabeta, 2014), 271.

<sup>14</sup> Departemen Agama RI, *Al-Qur'an dan Terjemahan*, (Semarang: CV Tohputra, 1989).

Dari Qs. Al-Isra' ayat 84 dapat kita ketahui bahwa setiap orang dapat berbuat apapun sesuai dengan keadaannya. Akan tetapi perlu kita ketahui bahwa dalam setiap melakukan tindakan setiap manusia harus mengetahui benar dan salah atas tindakan tersebut. Karena perbuatan yang benar akan memberikan dampak yang baik untuk dirinya maupun orang sekitar dan sebaliknya perbuatan yang buruk juga akan memberikan dampak yang buruk baik untuk dirinya sendiri ataupun orang disekitarnya.