

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen, yang berarti merupakan suatu usaha untuk mengarahkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diharapkan organisasi. Organisasi yang maju tentu dihasilkan oleh pegawai yang dapat mengelola organisasi, sebaliknya tidak sedikit organisasi yang hancur dan gagal karena ketidakmampuan dalam mengelola sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia - bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain

Unsur utama MSDM adalah manusia. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja,

kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat dirinci menjadi 4 tujuan utama yaitu :

1. Tujuan Organisasi

Mutlak bagi setiap manajer suatu organisasi dalam menggerakkan, memotivasi, mengarahkan, dan mengefektifkan secara tepat dan benar pada karyawan dalam mencapai sasaran tugas pokoknya masing-masing. Pengetahuan manajemen sumber daya manusia sangat mutlak dihayati dan dilaksanakan oleh setiap pemimpin di semua bidang dalam organisasi.

2. Tujuan Fungsional

Sumber daya manusia di setiap organisasi harus sesuai dengan tujuan organisasi yang lebih besar. Tidak berlebihan maupun tidak terlalu kurang dari tujuan organisasi secara keseluruhan. Setiap unit organisasi yang mengelola atau menggunakan sumber daya manusia harus mampu memelihara keseimbangan yang tepat dalam kuantitas maupun kualitas dalam mencapai tujuan organisasi masing-masing.

3. Tujuan Sosial

Aspek etika atau moral dari produk yang dihasilkan suatu organisasi, merupakan tanggung jawab organisasi yang menangani anggota masyarakat di luar organisasi.

4. Tujuan Personal

Kepentingan personal atau individu dalam organisasi harus diperhatikan oleh setiap manajer. Tujuan personal atau individual setiap anggota organisasi harus diarahkan untuk tercapainya tujuan organisasi.

2.1.3 Kepemimpinan

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Masalah tentang kepemimpinan telah muncul dengan adanya sejarah manusia, sejak manusia menyadari bahwa pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Dikarenakan mereka sangatlah membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang kelebihan-kelebihan dari pada orang lain. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia sekali mempunyai keterbatasan dan kelebihan masing-masing.

Kepemimpinan adalah unsur yang fundamental dalam menghadapi gaya dan perilaku seseorang. Hal itu merupakan potensi untuk mampu membuat orang lain (yang dipimpin) mengikuti apa yang dikehendaki pemimpinnya menjadi realita. Ia melibatkan unsur emosi yang pada kenyataannya dapat selalu mengalami perubahan. menerapkan kepemimpinan tidak selalu berjalan mulus. boleh jadi karyawan yang dipimpin manajer merasa ragu-ragu akan kemampuan manajer, tidak jelas apa dan mengapa manajer menginstruksikan

sesuatu terhadap karyawan atau bahkan bisa saja menunjukkan konflik dengan karyawan.

Manajemen dan kepemimpinan merupakan elemen organisasi yang utuh dalam mengorganisasikan para karyawan untuk mencapai prestasi tertentu lewat proses pemotivasian dan pengembangan rasa percaya diri. Karena itu, keduanya dapat disatukan dan disebut sebagai manajemen kepemimpinan, jika seseorang ingin menjadi manajer handal, dia pasti membutuhkan kombinasi keterampilan dalam manajemen sekaligus dalam menerapkan ciri-ciri kepemimpinan. Untuk lebih jelasnya mengenai kepemimpinan, kita tinjau pendapat atau teori-teori dari beberapa ahli tentang kepemimpinan:

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan. Bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi. Karena posisi manajemen terdiri atas tingkatan yang biasanya menggambarkan otoritas, seorang individu bisa mengasumsikan suatu peran kepemimpinan sebagai akibat dari posisi yang ia pegang pada organisasi tersebut”.

Kepemimpinan juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi (Rivai, Veithazal 2004). Demikian halnya Locanderet. Al, (2002) menjelaskan bahwa dimana kepemimpinan itu mengandung makna pemimpin

mempengaruhi orang yang dipimpinnya tapi hubungan antara pemimpin dengan yang dipimpin bersifat saling menguntungkan kedua belah pihak.

Menurut Rivai Vithazal (2005:2), dalam bukunya yang berjudul “kepemimpinan dan perilaku organisasi” menyatakan bahwa definisi kepemimpinan secara luas adalah meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi. Menurut Miftah Thoha (2001:49) merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Menurut Istianto (2009:87) dalam bukunya manajemen pemerintahan, ada beberapa definisi kepemimpinan yang dapat mewakili tentang kepemimpinan, yaitu sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan adalah suatu kegiatan dalam memimpin sedangkan pemimpin adalah orangnya yang memiliki kemampuan untuk mempengaruhi orang lain sehingga orang lain tersebut mengikuti apa yang diinginkannya. Oleh karena itu pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Kepemimpinan adalah dimana seorang pemimpin harus mampu mengatur dan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

- c. Kepemimpinan merupakan subjek yang penting didalam manajemen dan ilmu administrasi karena kepemimpinan terkait dengan hubungan antara atasan dan bawahan didalam organisasi.
- d. Kepemimpinan merupakan proses berorientasi kepada manusia dan dapat diukur dari pengaruhnya terhadap organisasi.
- e. Kepemimpinan pemerintah adalah sikap, perilaku dan kegiatan pemimpin pemerintahan dipusat dan daerah dalam upaya mencapai tujuan penyelenggaraan pemerintahan negara.

Menurut Rivai (2004), kepemimpinan juga dikatakan sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang ada hubungannya dengan pekerjaan para anggota kelompok. Tiga implikasi penting yang terkandung dalam hal ini yaitu:

1. Kepemimpinan itu melibatkan orang lain baik itu bawahan maupun pengikut.
2. Kepemimpinan melibatkan pendistribusian kekuasaan antara pemimpin dan anggota kelompok secara berimbang, karena anggota kelompok bukanlah tanpa daya.
3. Adanya kemampuan untuk menggunakan bentuk kekuasaan yang berbeda untuk mempengaruhi tingkah laku pengikutnya melalui berbagai cara.

Dari pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pengertian kepemimpinan merupakan suatu cara seorang pemimpin dalam usahanya untuk

mempengaruhi bawahannya agar mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi.

2.1.3.2 Teori Kepemimpinan

1. Teori sifat

Bila seseorang merinci sosok pemimpin dengan anggapan umum yang diwakili oleh media saat ini, ia mungkin akan mencatat kualitas - kualitas seperti intelegensi, kharisma, keyakinan membuat keputusan, kekuatan keberanian, integritas, keyakinan diri, dan seterusnya hingga dapat disimpulkan bahwa pemimpin yang efektif itu harus merupakan sebagian dari pramuka dan dua bagian dari Jesus Christ, mungkinkah membatasi satu atau lebih sifat-sifat pribadi pada individu yang biasa dikenal sebagai pemimpin Winston Churchill, Susan B. Anthony, Martin Luther King Jr., Jhon F. Kennedy, Nelson Mandela, Ted Turner usaha-usaha penelitian terhadap pembatasan sifat-sifat ini telah menemukan jalan buntu. Bila pencarian ditujukan untuk mengidentifikasi sederetan sifat yang akan selalu membedakan antara pemimpin dengan pengikut dan pemimpin yang efektif dengan yang tidak efektif, maka pencarian tersebut mengalami kegagalan.

2. Teori Perilaku

Pendekatan individu tidak hanya dapat menghasilkan jawaban yang lebih definitif tentang hakikat kepemimpinan, namun, jika sukses, akan membawa sedikit perbedaan dibanding dengan pendekatan sifat. Jika penelitian sifat berhasil, itu akan memberikan dasar untuk memilih orang yang tepat untuk mengisi posisi formal dalam sebuah kelompok atau organisasi yang

membutuhkan kepemimpinan. Sebaliknya, bila kajian perilaku ditujukan untuk menemukan faktor penentu masalah perilaku, kita mampu melatih orang-orang untuk menjadi pemimpin. Perbedaan antara teori perilaku dengan teori karakter, didalam pelaksanaannya, terletak pada asumsi dasarnya. Bila teori karakter bisa diakui, dan hal itu berarti menjadi pemimpin memang bakat sejak lahir. Kita telah menjelaskan cara-cara yang penting dan sangat populer untuk menggambarkan kepemimpinan dalam hal perilaku yang dijalankan oleh pemimpin. Tapi, jarang sekali ada keberhasilan dalam mengidentifikasi hubungan konsisten antara pola perilaku kepemimpinan dan kinerja kelompok.

3. Teori kontinjensi

Berdasarkan model kontinjensi fiedler kinerja suatu kelompok dapat dikatakan efektif apabila terdapat kesesuaian antara gaya kepemimpinan yang berinteraksi dengan bawahan dan tingkat situasi yang dapat dikontrol dipengaruhi pemimpin. Robbins, Stephen P. 2003 menentukan tiga faktor kunci yang dapat menentukan aktifitas kepemimpinan yaitu:

1. Hubungan pemimpin-anggota, menyangkut tingkat keyakinan, kepercayaan, dan respek bawahan terhadap pimpinan.
2. Struktur tugas yaitu wewenang secara formal yang dimiliki seorang pemimpin dalam penugasan pada pekerjaan.
3. Kekuasaan jabatan, menyangkut tingkat dimana penegasan pekerjaan diprosedurkan.

2.1.3.3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan seorang pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak, dan kepribadian tersendiri yang unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gaya yang membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya manajemen dan kepemimpinan yang diterapkan beberapa manajer mungkin mensyaratkan adanya perbedaan keterampilan diantara mereka. Namun, keduanya bukanlah sesuatu yang terpisahkan, tetapi bersifat inklusif, keduanya saling berinteraksi bukan saling memperkuat, bergantung pada situasi.

Menurut Tjiptono (2006:161) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29).

Ada tiga macam gaya kepemimpinan yang mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

2. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Gaya kepemimpinan ini ditandai oleh adanya suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dibawah kepemimpinan demokratis bawahan cenderung

bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri.

3. Gaya Kepemimpinan Kendali Bebas

Gaya kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pemimpin bersifat pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

Menurut Arep dan Tanjung (2003:94) ada empat macam gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, yaitu:

- a. Kepemimpinan demokrasi, adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitik beratkan kepada kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
- b. Kepemimpinan Dictator dan Okrasi, adalah suatu gaya kepemimpinan yang menitik beratkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut-pengikutnya untuk mengumpulkan kepentingan pribadinya dan golongannya dengan kesediaan untuk menerima segala resiko apapun.
- c. Kepemimpinan paternalistik adalah bentuk antara gaya demokrasi dan diktator. Yang pada dasarnya kehendak pemimpin yang harus berlaku, namun dengan jalan atau melalui unsur-unsur demokrasi.
- d. Kepemimpinan Free Rein atau Laissez Faire yakni salah satu gaya kepemimpinan yang menyerahkan sepenuhnya seluruh kebijaksanaan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya

dengan hanya berpegang kepada ketentuan pokok yang ditetapkan oleh atasan mereka. Pimpinan disini hanya sekedar mengawasi dari atas dan menerima laporan kebijaksanaan pengoperasian yang telah dilakukan bawahannya.

Indikator-indikator gaya kepemimpinan menurut Siagian Sondang P. (2002) sebagai berikut:

- 1) Penghargaan terhadap ide bawahan
- 2) Memperhitungkan perasaan para bawahan
- 3) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi bawahan
- 4) Perhatian pada kesejahteraan bawahan
- 5) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas tugas yang dipercayakan padanya
- 6) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional
- 7) Iklim saling mempercayai

Dari beberapa konsep diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang dia lihat.

2.1.4 Insentif

2.1.4.1 Pengertian Insentif

Dalam suatu kesuksesan perusahaan memerlukan strategi efektif yang harus dicapai untuk menuju keberhasilan. Para manajer dan departemen SDM dapat menggunakan insentif sebagai alat untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan tujuan organisasi dapat tercapai. Insentif merupakan

bentuk kompensasi yang berorientasi pada hasil kerja. Insentif diartikan sebagai bentuk bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut dengan sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang insentif, di bawah ini ada beberapa ahli manajemen mengemukakan pengertian mengenai insentif.

Menurut Henry Simamora (1997: 629) “Insentif adalah program-program kompensasi yang mengaitkan bayaran (*pay*) dengan produktivitas”.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2001: 117) “Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi”.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002: 89) “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).”

Sedangkan menurut Mutiara S. Pangabean (2002: 77) “Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasi melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong

karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja”.

Dari beberapa konsep para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial yang diberikan kepada karyawan atas prestasi yang melebihi standar agar karyawan lebih meningkatkan kinerjanya untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Di mana pada prinsipnya pemberian insentif menguntungkan kedua belah pihak. Perusahaan mengharapkan adanya kekuatan atau semangat yang timbul dalam diri penerima insentif yang mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik dalam arti lebih produktif agar tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan atau instansi dapat terpenuhi sedangkan bagi karyawan sebagai salah satu alat pemuas kebutuhannya.

2.1.4.2 Bentuk Insentif

Werther dan Davis (1996:413) menunjukkan adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut.

- a) *Peicework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
- b) *Production bonuses* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan.
- c) *Maturity curves* merupakan pembayaran berdasarkan kerja yang diranking menjadi: *marginal, below average, avrage, good outstanding*
- d) *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.

- e) *Pay-for-knowledge/pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi.
- f) *Non-monetary incentives* merupakan penghargaan diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan, dan lain-lain.
- g) *Executive incentives* merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
- h) *International incentives* diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

Insentif yang menghubungkan pembayaran dengan kinerja mempunyai keuntungan dan kerugian. Prof.Dr. Wibowo (2007:357)

Keuntungan :

- a. Dapat memperkuat kepercayaan.
- b. Menciptkan persepsi keadilan.
- c. Memperkuat perilaku yang diinginkan dan mengusahakan dasar yang objektif untuk memberikan penghargaan.
- d. Insentif akan meningkatkan kepercayaan pekerja bahwa reward akan mengikuti kinerja tinggi.

Kerugiannya :

- a. Meningkatkan biaya.
- b. Kompleksitas sistem.
- c. Pembayaran menjadi bervariasi.
- d. Kemungkinan penolakan dari organisasi pekerja diterima terlambat.

- e. Kekakuan sistem dan keterbatasan kerja dapat timbul karena sistem insentif membawa konsekuensi baik positif maupun negatif.

2.1.4.3 Ukuran Insentif

Ukuran yang dapat dipergunakan untuk memberikan insentif terhadap karyawan beragam.

- a) Ukuran insentif terhadap jumlah keluaran dilakukan dengan menggunakan pembayaran berdasarkan *piece rate* atau komisi penjualan.
- b) Ukuran terhadap kualitas keluaran dilakukan dengan menggunakan pembayaran berdasarkan *piece rate* hanya untuk yang mencapai standar, atau komisi hanya diberikan untuk penjualan tanpa piutang ragu-ragu.
- c) Ukuran insentif atas keberhasilan mencapai tujuan diberikan dalam bentuk bonus untuk penjualan yang mencapai jumlah tertentu dalam waktu tertentu yang ditentukan sebelumnya.
- d) Ukuran insentif atas jumlah keuntungan diberikan dalam bentuk *profit sharing*.
- e) Ukuran insentif atas efisiensi biaya diberikan dalam bentuk *gain sharing*.
- f) Ukuran insentif atas keterampilan pekerja diberikan dalam bentuk *skill-based pay*.

2.1.4.4 Cakupan Insentif

Menurut cakupannya, insentif dapat diberikan pada individu atau diperlakukan dalam seluruh organisasi.

a. *Individual Incentives* merupakan insentif yang diberikan secara perorangan atas prestasi kerjanya dan dapat berupa:

1. *Bonus*, Insentif kerja individual dalam bentuk pembayaran khusus diatas gaji pekerja.
2. *Merit salary system*, merupakan program insentif berkaitan dengan kompensasi terhadap kinerja dalam bidang pekerjaan yang bukan penjualan.
3. *Pay for performance*, merupakan insentif individual yang memberikan penghargaan kepada manajer, terutama atas hasil yang produktif.

b. *Companywide incentives*, merupakan insentif yang dapat berlaku untuk semua pekerja dalam organisasi dan dapat berupa sistem seperti berikut:

1. *Profit-sharing* merupakan program insentif yang memberi pekerja keuntungan perusahaan diatas tingkat tertentu.
2. *Gain-sharing plan*, program insentif untuk membagikan bonus kepada pekerja yang kerjanya dapat memperbaiki produktivitas.
3. *Pay for knowledge plan*, merupakan program insentif untuk mendorong pekerja untuk belajar keterampilan baru atau menjadi cakap di pekerjaan berbeda.

2.1.4.5 Jenis-jenis Insentif

Terdapat tiga jenis insentif yang umum diberikan perusahaan terhadap karyawannya menurut T Sirait, Dra Justine, MBA-T (2006 : 202) yakni:

- ***Insentif Finansial***: Insentif finansial merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja mereka dan biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa:
1. *Bonus*, dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan. Dihitung dari persentase dari laba perusahaan yang melebihi jumlah tertentu dan dimasukkan ke dalam dana bonus dan kemudian diberikan kepada karyawan.
 2. *Komisi*, merupakan sistem bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik. Pada umumnya dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diberikan kepada karyawan penjualan.
 3. *Profit Sharing*, biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan peserta.
 4. *Pembayaran yang ditangguhkan*, merupakan jenis pembayaran balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari seperti:
 - *Bantuan hari tua*, secara umum akan dapat direalisasikan pada perusahaan yang kondisi keuangannya cukup kuat dengan masa depan yang baik.
 - *Pensiun*, pensiun ini dibiayai sendiri oleh karyawan, sewaktu karyawan tersebut masih aktif bekerja. Dana pensiun diperoleh dengan memotong gaji karyawan tiap bulan sewaktu karyawan tersebut masih aktif bekerja.

- *Pembayaran kontraktual*, suatu pelaksanaan perjanjian antara pemilik perusahaan dengan karyawan, dimana karyawan yang selesai masa kerjanya dibayar dengan jumlah uang selama periode tertentu.

➤ ***Insentif non Finansial***

Insentif non finansial dapat diberikan dalam berbagai bentuk antara lain:

- a. Terjaminnya tempat kerja.
- b. Tersedianya hiburan, pendidikan dan latihan guna peningkatan kerja.
- c. Penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik.
- d. Terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.
- e. Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).

➤ ***Social Incentive***

Sosial insentif ini tidak jauh berbeda dengan non finansial insentif, tetapi sosial insentif lebih cenderung pada keadaan dan sikap dari para rekan sekerja.

2.1.4.6 Sistem pemberian Insentif

Cara pemberian sistem insentif dapat berhasil dengan baik apabila perusahaan mampu melaksanakan sifat dasar dari insentif, seperti yang dikatakan oleh Siti Halimah yang dikutip oleh A. A Anwar Prabu Mangkunegara (2002:90) yaitu:

1. Pembayaran hendaknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dapat dihitung oleh karyawan itu sendiri

2. Penghasilan yang diterima karyawan hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi
3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin
4. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati, karena standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah sama tidak baiknya
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja perjam hendaknya cukup merangsang karyawan untuk bekerja lebih giat

Menurut Henri Simamora (2004:635) perancangan program insentif yang tepat sebaiknya memenuhi persyaratan sebagai berikut:

1. Sederhana, aturan system insentif haruslah ringkas, jelas dan dapat dimengerti.
2. Spesifik, para karyawan perlu mengetahui secara rinci apa yang harus mereka kerjakan agar memperoleh insentif.
3. Dapat dicapai, setiap karyawan harus memiliki kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu (insentif).
4. Dapat diukur, tujuan yang terukur merupakan landasan dimana rencana insentif dibangun dengan menggunakan indikator yang jelas.

2.1.4.7 Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak, Menurut Gorda (2004:156) Pemberian insentif atau upah perangsang bertujuan :

- a. Memberikan balas jasa yang berbeda dikarenakan hasil kerja yang berbeda.
- b. Mendorong semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan.
- c. Meningkatkan produktivitas.
- d. Dalam melakukan tugasnya, seorang pimpinan selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya.
- e. Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya.
- f. Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

2.1.4.8 Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian insentif

Menurut T Sirait, Dra Justine, MBA-T (2006 : 202) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian insentif yakni:

- a. Kondisi dan kemampuan dari perusahaan, dilihat dari kondisi keuangan perusahaan mencukupi atau tidak apabila mencukupi maka jumlah pemberian insentif yang diberikan pada karyawan akan lebih besar.
- b. Kemampuan, kreativitas, serta prestasi dari karyawan, Karyawan yang berprestasi tinggi akan menerima insentif yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang tidak berprestasi.
- c. Kedaan ekonomi suatu Negara, dengan adanya peraturan pemerintah suatu negara seperti kebijaksanaan yang memberikan kemudahan bagi setiap

usaha akan mempengaruhi jumlah insentif yang akan diberikan kepada perusahaan.

- d. Tingkat produktivitas perusahaan, dengan adanya produktivitas yang tinggi, maka makin meningkat pula keuntungan perusahaan karena perusahaan dapat menekan pemborosan biaya dan insentif yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan pula.

2.1.5 Kinerja

2.1.5.1 Pengertian Kinerja

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi karyawan yang diukur berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Upaya pengelolaan kinerja karyawan yang lebih tinggi ini terutama dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi menurut Armstrong dan Baron (1998:15) dalam buku Prof.Dr. Wibowo (2007:7)

Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut, *apa* yang dikerjakan dan *bagaimana* cara mengerjakannya Prof.Dr. Wibowo (2007:7)

Maluyu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan “kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 9), kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Oleh karena itu dari beberapa definisi mengenai kinerja diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah prestasi kerja, atau hasil kerja (output) yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi dalam satuan periode waktu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.

2.1.5.2 Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dilakukan guna memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu. Evaluasi kerja ini akan memberikan umpan balik terhadap tujuan dan sasaran kinerja, perencanaan dan proses pelaksanaan kinerja. Atas dasar evaluasi kinerja dapat

dilakukan langkah-langkah untuk melakukan perbaikan kinerja di waktu yang akan datang.

Tujuan dari evaluasi kinerja menurut Mangkunegara (2005:10) adalah untuk :

- a. Meningkatkan saling pengertian di antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khususnya rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang ingin diubah.

Sedangkan kegunaan dari evaluasi kinerja SDM menurut Mangkunegara (2005:11) adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.

- c. Sebagai dasar mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang ada di dalam organisasi.
- f. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan.
- g. Sebagai alat memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- h. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas.

2.1.5.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Timple dalam Mangkunegara (2005:67) Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan eksternal.

- a. Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.
- b. Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim

organisasi. Faktor internal dan eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan.

kinerja sangat ditentukan oleh 3 (tiga) faktor yakni :

1. Faktor individual yang terdiri dari :
 - a. Kemampuan dan keahlian
 - b. Latar belakang
 - c. Demografi
2. Faktor psikologis yang terdiri dari :
 - a. Persepsi
 - b. Attitude
 - c. Personality
 - d. Pembelajaran
 - e. Motivasi
3. Faktor organisasi, yakni :
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Penghargaan
 - d. Struktur
 - e. Job design

Menurut pendapat Robbins (1996:218), tingkat kinerja pegawai akan sangat tergantung pada dua faktor yaitu kemampuan pegawai dan motivasi kerja.

- a. Kemampuan pegawai seperti : tingkat pendidikan, pengetahuan, dan pengalaman. Tingkat kemampuan akan dapat mempengaruhi hasil kinerja pegawai dimana semakin tinggi tingkat kemampuan pegawai akan menghasilkan kinerja yang semakin tinggi pula.
- b. Motivasi kerja: yaitu dorongan dari dalam pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan. Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi pegawai akan terdorong untuk melakukan suatu pekerjaan sebaik mungkin yang akan mempengaruhi hasil kinerja. Semakin tinggi motivasi yang dimiliki semakin tinggi pula kinerja yang dapat dihasilkan.

2.1.5.4 Pengukuran Kinerja

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan ukuran-ukuran dari Kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bernandin & Russell (1993:135) yang dikutip oleh Faustino cardoso gomes dalam bukunya *Human Resource Managemen* yaitu sebagai berikut :

1. Kuantitas pekerjaan: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. Kualitas kerja: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat, kesesuaian yang telah ditentukan dalam organisasi.
3. Pengetahuan pekerjaan: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan karyawan.

4. Kreativitas: keaslian gagasan –gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul dalam organisasi.
5. Kerja sama: kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan.
6. Keteguhan: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. Inisiatif : semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya tanpa menunggu adanya perintah terlebih dahulu.
8. Kualitas pribadi: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan dan integritas pribadi karyawan.

2.1.5.5 Cara Meningkatkan Kinerja

Dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:22-23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja karyawan.
2. Mengenali kekurangan yang ada dan tingkat keseriusan kekurangan yang ditimbulkan.

3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab adanya kekurangan.
5. Melakukan rencana tindakan untuk mengurangi adanya kekurangan kinerja tersebut.
6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.

2.2 Penelitian Terdahulu

Berikut ini merupakan hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Naga Trasindo Pratama”.

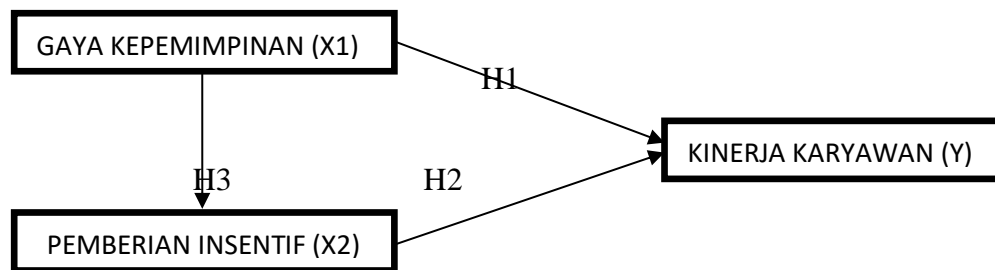
No .	Tahun	Peneliti	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	2012	Devi Setyolahayu	Pengaruh insentif, tingkat pendidikan dan masa kerja terhadap kinerja karyawan	Untuk mengetahui pengaruh insentif, tingkat pendidikan dan masa kerja terhadap kinerja karyawan	Variabel Independen: insentif (X1) tingkat pendidikan dan masa kerja	Dalam penelitian ini insentif mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan. Hal ini

			pada PT. Coca Cola distribution Indonesia	kinerja karyawan pada PT. Coca Cola distribution Indonesia	(X2) Variabel dependen : kinerja karyawan(Y).	dikarenakan karyawan PT. Coca Cola distribution Indonesia, lebih mengutamakan adanya insentif yang sesuai dengan harapan karyawan dan sesuai dengan aturan yang berlaku. Insentif yang diberikan secara adil dan baik, dapat membantu karyawan dalam mengapresiasi diri dan berlomba-lomba untuk selalu berprestasi dalam bekerja.
2	2008	Agus	Pengaruh	Untuk	Variabel	dapat dikemukakan

		Suprayet no	Motivasi Kerja, Kepemim pinan Dan Budaya Organisas i Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampakn ya Pada Kinerja Perusaha n (Studi Kasus Pada PT. Pei Hai Internatio nal Wiratama Indonesia)	mengetah ui pengaruh Motivasi Kerja, Kepemim pinan Dan Budaya Organisasi terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampakn ya Pada Kinerja Perusaha n	Independ en : Motivasi kerja (X1) Kepemi mpinan Dan Budaya Organisa si (X2) Variabel Depende n : kepuasan kerja serta dampakn ya pada kinerja perusaha an (Y)	bahwa kinerja perusahaan yang baik dan kepuasan karyawan akan muncul jika didukung dengan adanya motivasi kerja, kepemimpinan dan budaya organisasi pada perusahaan.
--	--	----------------	---	--	--	--

2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian teori diatas, maka kerangka konseptual pada penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka Konseptual

Gambar diatas menunjukkan bahwa ke tiga variabel, Gaya kepemimpinan, Pemberian intensif dan Kinerja karyawan adalah saling berkaitan satu sama lain.

2.4 Hipotesis

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian dan teori-teori pendukung tentang topik permasalahan, maka penulis dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut :

1. Diduga secara parsial gaya kepemimpinan dan pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan
2. Diduga secara simultan gaya kepemimpinan dan pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Naga Trasindo Pratama

3. Diduga diantara gaya kepemimpinan dan pemberian insentif berpengaruh secara dominan terhadap kinerja karyawan PT. Naga Trasindo Pratama.