

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Kajian Teori**

##### **1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris “*to manage*” yang berarti mengelola suatu aktivitas untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Sedangkan sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam suatu organisasi, meliputi semua orang yang melakukan aktivitas. Sumber daya manusia merupakan aset dalam suatu organisasi atau organisasi dan mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi.

Pengelolaan sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan sumber daya yang mempunyai tingkat kemampuan dan keterampilan yang baik pula. Dimana dalam mengimplementasikan kemampuan dan keterampilan tersebut tidak luput dari masalah yang dihadapinya baik secara fisik atau psikis yang akan mempengaruhi proses pencapaian tujuan organisasi.

Sumber daya manusia ialah yang terpenting serta sangat memilih dari seluruh sumber daya yang tersedia pada suatu organisasi, baik organisasi pemerintah maupun swasta, sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki logika, perasaan, keinginan, kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya serta karya. Seluruh potensi

sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam pencapaian tujuan-tujuannya.

Sedarmayanti (2017:34) mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur manajemen adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistem yang bertujuan untuk mempengaruhi, sikap, perilaku, dan kinerja karyawan agar mampu memberikan kontribusi yang optimal dalam rangka mencapai sasaran-sasaran perusahaan”.

Sinambela (2018:9) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan sumber daya manusia sebagai sumber daya atau asset yang utama, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik..

Prasadjia Ricardianto (2018:15) menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia 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 (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat maksimal”

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas maka peneliti menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan dan pelaksanaan dalam mengatur tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga dapat memenuhi kebutuhan dan mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

#### **a. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:6), fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu :

##### **1. Perencanaan**

Kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu menetapkan program kepada karyawan ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, Pelatihan, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

## 2. Pengorganisasian

Kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

## 3. Pengarahan dan pengadaan Pengarahan

Kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepimimpinannya akan memberi arahan kepada karyawan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

## 4. Pengendalian

Merupakan kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan kerja.

## 5. Pengembangan

Merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

## 6. Pelatihan

Pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip Pelatihan adalah adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.

## 7. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Disatu pihak organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan dilain pihak karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

## 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan berdasarkan

kebutuhan sebagian besar karyawan, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 9. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa adanya kedisiplinan maka sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

#### 10. Pemberhentian

Merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaikbaiknya dalam mengelola karyawan akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

### **b. Tujuan Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia sendiri merupakan sebuah bidang studi yang mempelajari bagaimana peranan serta hubungan manusia yang ada dalam membantu pencapaian tujuan dari organisasi maupun perusahaan.

SDM harus diseleksi. Oleh karena itu perusahaan perlu menerapkan manajemen SDM yang baik demi terwujudnya tujuan organisasi. Menurut Arif Yusuf Hamali (2018:15) menyatakan bahwa

manajemen sumber daya manusia mengandung empat tujuan sebagai berikut:

- 1). Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
- 2). Tujuan Organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi untuk mencapai tujuannya.
- 3). Tujuan Fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- 4). Tujuan Individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

## **2. Pelatihan**

### **a. Pengertian Pelatihan**

Pelatihan kerja merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Pasal 1 ayat 9 Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap

dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Kasmir (2018:126) mengungkapkan bahwa pelatihan merupakan proses untuk membentuk dan membekali karyawan dengan menambah keahlian, kemampuan, pengetahuan, dan perilakunya.

Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang professional di bidangnya Widodo, (2015;43). Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.

Menurut Sri Larasati, (2018:110), pelatihan (*training*) adalah pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu.

Menurut Ivancevich dalam Walukow (2016;3), pelatihan adalah sebuah proses sistematis untuk mengubah perilaku kerja seorang/kelompok pegawai dalam usaha meningkatkan kinerja organisasi. Pelatihan terkait dengan keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk pekerjaan yang sekarang.

Berdasarkan beberapa pengertian yang telah dikemukakan oleh para ahli, bisa penulis simpulkan bahwa pelatihan adalah salah satu cara yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan

keterampilan serta pengetahuan dan performansi pekerja untuk mencapai tujuan organisasi..

**b. Tujuan Pelatihan**

Tujuan dilakukanya pelatihan pada perusahaan menurut Sedarmayanti (2017:193) antara lain yaitu untuk meningkatkan produktivitas dalam jumlah maupun mutu, mengurangi kecelakaan, mengurangi pengawasan, meningkatkan stabilitas dan fleksibilitas organisasi, serta mempertinggi moral.

Kemudian Kasmir (2018:131) juga berpendapat bahwa tujuan pelatihan yaitu:

1. Menambah pengetahuan baru
2. Mengasah kemampuan karyawan
3. Meningkatkan keterampilan
4. Meningkatkan rasa tanggung jawab
5. Meningkatkan ketaatan
6. Meningkatkan rasa percaya diri
7. Memberikan motivasi kerja
8. Menambah loyalitas
9. Memahami lingkungan kerja
10. Memahami budaya perusahaan
11. Membentuk team work
12. Serta tujuan lainnnya.

Pelatihan bertujuan sebagai sarana untuk lebih mengaktifkan kerja para karyawan yang kurang aktif sebelumnya, mengurangi dampak-dampak negatif yang disebabkan kurangnya pendidikan, pengalaman yang terbatas, atau kurangnya kepercayaan diri dari anggota atau kelompok anggota tertentu. Tujuan pelatihan juga akan terlaksana dengan baik apabila pelatihan diberikan secara tepat dan adanya kerjasama yang baik antara karyawan dan pimpinan.

### c. **Manfaat Pelatihan**

Kasmir (2018: 133) menjelaskan bahwa ada beberapa manfaat yang didapatkan dalam mengikuti pelatihan yaitu:

1. Perencanaan karir, pelatihan yang diberikan perusahaan sangat bermanfaat bagi karyawan agar menunjang kariernya kedepan menjadi lebih baik lagi.
2. Pelatihan, setelah mengikuti pelatihan maka pengetahuan karyawan akan bertambah sehingga kinerjanya akan meningkat kemudian akan berdampak terhadap Pelatihan yang diterima.
3. Alat negosiasi, karyawan yang mengikuti pelatihan akan memiliki nilai negosiasi yang tinggi dikarenakan memiliki keahlian kemampuan sehingga nilai tawarnya terhadap perusahaan menjadi lebih meningkat.
4. Memiliki rasa kepuasan tersendiri, karyawan akan merasa ada rasa kepuasan tersendiri karena memiliki pengetahuan dan pengalaman baru.

5. Refreshing, menjadi sarana liburan bagi karyawan terutama karyawan lama yang merasa jenuh saat bekerja

d. Metode Pelatihan

Sedarmayanti (2017:207) mengatakan metode pelatihan yang bisa digunakan yaitu sebagai berikut:

1. *On the job training*,

Merupakan metode pelatihan yang digunakan secara fakta dilokasi kerja. Terdapat dua jenis metode *on the job training* yaitu *informal on the job* dan *formal on the job*. *Informal on the job* tidak tersedia pelatih khusus, seorang yang dilatih harus melihat pekerja lain lalu dilakukan dengan sendirinya. *Formal on the job* tersedia pelatih khusus, dipilih senior.pelatih khusus memberikan beberapa tugas kepada peserta sambil mengerjakan pekerjaannya sendiri. *On the job training* mencakup:

- a. *Rotation of assignment/job rotation/planned progression*, bertujuan untuk mengetahui lebih rinci mengenai peserta yang dilaksanakan selama 6 bulan sampai 2 tahun.
- b. *Coaching and counseling*, pelatihan yang dilakukan dengan didampingi dan dibimbing oleh senior ahli.
- c. *Apprenticeship training*, kegiatan magang yang dilaksanakan dengan berpartisipasi yang dilaksanakan pemegang jabatan agar dapat melakukan suatu kegiatan lebih mudah.

- d. *Demonstration and example*, pelatihan yang dilaksanakan dengan memberikan suatu contoh atau mendemonstrasikan suatu pekerjaan.
2. *Off the job training*, merupakan pelatihan yang dilakukan diluar lokasi kerja. *Off the job training* terdiri dari:
    - a. *Simulation* (Simulasi), merupakan suatu cara dengan memakai alat seseuai dengan lingkungan yang dilakukan dengan yang benar. Alat/mesin dan kondisi lingkungan adalah contoh yang ditiru sesuai dengan keadaan kerja sebenarnya. Metode simulasi meliputi:
      - 1) *Case study*, adalah suatu saji betuk tulisan dan naratif kumpulan fakta dari suatu masalah yang dianalisis oleh peserta.
      - 2) *Role playing*, pemeranan seorang peserta dalam memainkan suatu peran disuatu kondisi yang dapat memahami sikap dan perilaku tertentu didalam suatu kondisi atau situasi.
      - 3) *Business game*, pelatihan simulasi dalam kelas yang dilaksanakan dengan membuat beberapa tim untuk menemukan solusi dalam suatu masalah.
      - 4) *Vestibule*, penggambaran suatu pelatihan didalam ruangan bagi petugas kerja semiahli yang lebih sering melatih operator mesin, teller bank, dan sejenis

- 5) *Laboratory training*, pelatihan yang dilaksanakan didalam laboratorium dengan menggunakan alat laboratorium.
  - 6) *Outbond/widerness*, pengammbaran sistem manajemen dan eksekutif yang berlangsung.
- b. *Presentation information* (presentasi informasi)
- 1). *Lectur*, pengajaran pelatihan yang umum biasanya terdapat informasi secara lisan atau secara ilmiah.
  - 2). *Conference*, suatu diskusi kelompok yang diperhatikan pengawas bertugas untuk menilai dan mengukur jalannya diskusi
  - 3). *Programmed*, informasi yang dipresentasikan dengan menggunakan pola tertentu.

Haryati (2019:93) menjelaskan metode pelatihan yaitu sebagai berikut:

1. *On the Job*, yaitu para peserta latihan langsung bekerja ditempat untuk belajar dan meniru suatu pekejaan dibawah bimbingan seorang pengawas. Metode pelatihan *on the job* ini dibagikan menjadi dua, yaitu sebagai berikut:
  - a. Cara informasi yaitu pelatih atau instruktur menyuruh peserta untuk memperhatikan orang lain yang sedang melakukan pekerjaan kemudian ia diperintah untuk mempraktekkannya.
  - b. Cara formal yaitu seorang supervisor menunjuk seorang karyawan senior untuk melakukan pekerjaan tersebut,

selanjutnya para peserta melakukan pekerjaan sesuai dengan cara-cara yang dilakukan karyawan senior tersebut.

*On the job* ini juga bisa dilakukan dengan menggunakan bagan, gambar, pedoman, contoh yang sederhana, demonstrasi, dan lain lain.

## 2. *Vestibule*

*Vestibule* merupakan metode latihan yang biasanya diselenggarakan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu perusahaan industry untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Melalui percobaan dibuat suatu duplikasi dari bahan, alat-alat, dan kondisi yang akan mereka tertentu dalam situasi kerja yang sebenarnya.

## 3. *Demonstration and Example*

*Demonstration and example* merupakan metode pelatihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara- cara mengerjakan sesuatu pekerjaan melalui contoh atau percobaan yang didemonstrasikan.

## 4. *Simulation*

*Simulation* merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan kejadian yang sebenarnya tapi hanya tiruan saja.

### 5. *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pengrajin atau pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

### 6. *Classroom methods*

Metode pertemuan dalam kerja *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat), *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar

#### e. Indikator Pelatihan

Mangkunegara (2017:44) menyatakan indikator pelatihan yaitu sebagai berikut:

##### 1. Instruktur (pelatih),

Instruktur yang dipilih dalam memberikan materi kepada karyawan harus memiliki kualifikasi yang memadai sesuai dengan bidangnya, personal, dan kompeten.

##### 2. Peserta,

Peserta pelatihan harus memenuhi persyaratan yang telah ditentukan serta kualifikasi yang sesuai.

##### 3. Materi,

Materi yang diberikan sesuai dengan tujuan pelatihan karyawan yang hendak dicapai oleh perusahaan.

4. Metode,

Metode pelatihan harus sesuai dengan tingkat kemampuan karyawan yang menjadi peserta

5. Tujuan pelatihan,

Tujuan diadakan nya pelatihan harus jelas dan dapat diukur.

6. Sasaran,

7. Sasaran pelatihan untuk karyawan perusahaan harus ditentukan dengan kriteria yang terinci dan terukur (*measurable*).

### 3. Insentif

#### a. Pengertian Insentif

Menurut Hamali (2016:88) “Insentif adalah program program Pelatihan yang mengaitkan bayaran dengan produktvias dan kinerja.

Menurut Irham Fahmi (2017:64), “Insentif adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang di lakukan, baik bentuk finansal maupun non finansial.

Menurut Hasibuan (2017:118), insentif adalah Pelatihan ekstra yang diberikan kepada pekerja tertentu yang memiliki prestasi lebih dibandingkan dengan yang lainnya. Insentif adalah strategi untuk memberikan inspirasi kepada orang-orang yang bekerja lebih keras dan bersungguh-sungguh.

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2017-238) "Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kinerja pegawai"

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat di simpulkan bahwa insentif adalah penghargaan berupa uang atau bukan berupa uang kepada karyawan yang berprestasi dan mempunyai kinerja yang luar biasa

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

Menurut Lijan Poltak Sinambela (2017-238) Tujuan pemberian insentif oleh organisasi merupakan upaya memenuhi kebutuhan pegawai. Pegawai organisasi akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan organisasi jika organisasi memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawainya baik kebutuhan yang bersifat materi, maupun kebutuhan yang bersifat non materi. Secara spesifik pemberian insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu:

##### **1. Bagi perusahaan**

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

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

2. Bagi karyawan Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan:
  - a. Standar prestasi dapat di ukur secara kuantitatif
  - b. Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang
  - c. Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

Adapun tujuan insentif menurut Hasibuan (2013:110): “Insentif merupakan suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi tinggi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”

Dari pengertian diatas dapat diartikan bahwa tujuan insentif adalah suatu bentuk perangsang berupa material maupun non material yang diberikan untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan agar bekerja lebih giat sesuai yang di harapkan.

#### c. **Program Insentif**

Adapun program-program insentif yang di gunakan dalam perusahaan, menurut Lijan Poltak Sinambela (2017:204):

- a. *Piece work* (Upah per output)

Sistem insentif yang memberikan imbalan bagi pekerja atas tiap unit keluaran yang dihasilkan. Upah harian atau mingguan ditentukan dengan mengalikan jumlah unit yang dihasilkan dengan tarif per unit.

b. *Production bonuss* (Bonus Produksi)

Insentif yang dibagikan kepada pekerja melebihi sasaran output yang ditetapkan. Para pekerja biasanya menerima upah pokok, bila mereka dapat menghasilkan output diatas standar mereka memperoleh bonus, yang jumlahnya biasanya ditentukan atas dasar tarif per unit produktivitas diatas standar. Bonus produktif juga dapat diberikan kepada para pekerja yang dapat menghemat waktu kerja.

c. *Commisions* (komisi)

Insentif ini diberikan atas dasar jumlah unit yang terjual. Sistem ini biasanya diberlakukan untuk pekerjaan seperti wiraniaga, *agen real estate*.

d. *Maturity curve* (kurva kematangan)

Bentuk insentif ini diberikan untuk mengakomodasi para pekerja yang memiliki unjuk gigi tinggi, dilihat dari aspek produktivitas atau pekerja yang telah berpengalaman.

e. *Merit raises* (upah kontribusi)

Kenaikan gaji atau upah yang diberikan sesudah penilaian unjuk kerja. Kenaikan ini biasanya diputuskan oleh atasan langsung pekerja, sering kali dengan bekerja sama dengan atasan yang lebih tinggi.

f. *Nomonetary incentives* (insentif non materi)

Insentif seperti ini diberikan sebagai penghargaan atas unjuk kerja yang berkaitan dengan pekerjaan, saran yang diberikan kepada perusahaan atau kegiatan pengabdian kepada masyarakat misalnya banyak perusahaan yang memiliki program pemberian penghargaan seperti plakat, sertifikat, liburan, cuti dan insentif lain yang tidak berbentuk uang.

g. *Executives incentives* (Insentif Eksekutif)

Bentuk-bentuk insentif bagi eksekutif antara lain bonus uang tunai, *stock option* (hak untuk membeli saham perusahaan dengan harga tertentu), *performance objectives*

**d. Jenis-jenis Insentif**

Jenis-jenis insentif Menurut Lijan Poltak Sinambela (2017:239) :

1. Uang

Insentif yang berbentuk uang dapat diberikan dalam beberapa macam:

a. Bonus.

Bonus adalah uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atau hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan secara selektif dan khusus. Diberikan tanpa ikatan di masa yang akan datang.

b. Komisi

Komisi adalah sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik. Umumnya, komisi dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diterima pada pekerjaan bagian penjualan.

c. Pembagian keuntungan

Model pembagian keuntungan biasanya bermacam-macam, tetapi mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukan kedalam daftar pendaftaran pegawai.

2. Insentif non material

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, Antara lain:

- a. Pemberian gelar (title) secara resmi
- b. Pemberian balas jasa
- c. Pemberian piagam penghargaan
- d. Pemberian promosi
- e. Pemberian hak untuk mempergunakan sesuatu atribut dan fasilitas organisasi
- f. Pemberian pujian atau ucapan terimakasih secara formal maupun informal

#### **e. Indikator Insentif**

Dasar pemberian insentif dapat dikaitkan dengan berbagai ukuran yang dihubungkan langsung dengan prestasi kerja, Sinambela (2017:239) secara garis besar jenis insentif dapat digolongkan menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Insentif Material
  - a. Bonus
  - b. Komisi
  - c. Jaminan Sosial
2. Insentif Non Material
  - a. Pemberian piagam penghargaan.
  - b. Promosi Jabatan.
  - c. Pemberian pujian

Menurut Sinambela, (2018) indikator pemberian insentif terdiri dari :

1. Insentif material
 

Insentif ditawarkan dalam bentuk komisi, bonus, dan pengembalian yang ditangguhkan sebagai jaminan pensiun.
2. Insentif non material
 

Insentif yang ditawarkan sebagai jaminan sosial, piagam, jabatan, pujian, atau secara tulisan.
3. Insentif sosial
 

Insentif yang diberikan dalam bentuk lebih kepada kondisi dan perilaku sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan

#### **4. Kinerja Karyawan**

##### **a. Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai perannya dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya sebuah instansi perusahaan atau organisasi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja seorang karyawan dalam sebuah instansi perusahaan atau organisasi merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbedabeda dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut Fahmi (2017:188) “Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut Mangkunegara (2017:67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

“Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”, Kasmir (2016:182)

Dari teori-teori yang diketahui diatas maka peneliti mengambil kesimpulan bahwa kinerja adalah suatu proses atau hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai melalui beberapa aspek yang harus dilalui serta memiliki tahapan-tahapan untuk mencapainya dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

#### **b. Faktor Kinerja Karyawan**

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standar kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosono dalam Sutrisno (2016:9) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

##### **1. Efektivitas dan Efisiensi**

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

##### **2. Otoritas dan Tanggung Jawab**

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka

mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

### 3. Displin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Kinerja juga memiliki dimensi yang dapat menunjang kinerja pegawai dalam mencapai tujuan organisasi. Dimensi dalam hal ini memiliki pengaruh yang kuat terhadap objek yang akan diteliti. Bila dipakai secara baik dapat mempercepat pencapaian tujuan bagi organisasi.

### c. Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan secara objektif dan akurat dapat dievaluasi melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut berarti memberi kesempatan bagi para karyawan untuk mengetahui tingkat

kinerja mereka. Menurut Wibowo (2017:85) ada beberapa indikator kinerja, yaitu :

### 1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah mana kinerja harus dilakukan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

### 2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak akan dapat diketahui kapan suatu tujuan akan tercapai. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

### 3. Umpan Balik

Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar umpan balik terutama penting ketika mempertimbangkan "real goals" atau tujuan sebenarnya. Umpan balik merupakan masukan yang digunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja dan pencapaian tujuan.

#### 4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk mencapai tujuan. Tanpa alat dan sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat atau sarana tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan

#### 5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan

#### 6. Motivasi

Motivasi Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukandan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintesis

#### 7. Peluang

Peluang Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Tugas mendapatkan prioritas

lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia

## B. Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu ini digunakan sebagai dasar dalam penelitian yang akan dilakukan, yang berguna sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung penelitian selanjutnya.

Berikut ini adalah tabel yang memperlihatkan penelitian terdahulu yang digunakan sebagai penelitian ini:

Tabel 4

Penelitian Terdahulu

| No | Nama Peneliti                                                                                                                                                                                                                               | Judul                                                                   | Metode Analisis/<br>Variabel                                                                | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Suwandi Suwandi, Anggalia Wibasuri, Betty Magdalena, 2021, JIEM, Vol 12, No 2 (2021), ISSN CETAK (2548-8651), ISSN ONLINE (2548-866X), DOI: <a href="https://doi.org/10.52657/jiem.v12i2.1592">https://doi.org/10.52657/jiem.v12i2.1592</a> | Pengaruh Pelatihan Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Tenaga Medis | Regresi Linier Berganda<br><br>Variabel :<br>X1 : Pelatihan<br>X2 : Insentif<br>Y : Kinerja | Terdapat Pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada tenaga medis, terdapat pengaruh signifikan antara Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada Tenaga Medis, terdapat pengaruh secara silmultan antara pelatihan dan pemberian insentif terhadap kinerja tenaga medis rumah Sakit Ibu Dan Anak Bunda Asy-Syifa. |

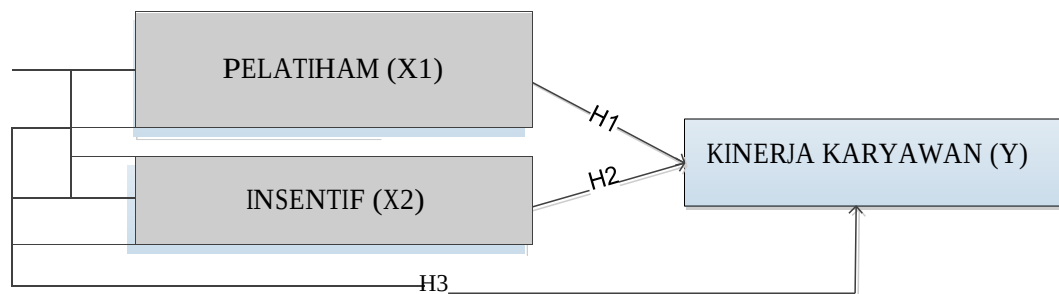
| No | Nama Peneliti                                                                                                                                                                                                                                                                 | Judul                                                                                                                                                                                          | Metode Analisis/<br>Variabel                                                                              | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2. | Yuniawati, Y. (2022).. J-CEKI : Jurnal Cendekia Ilmiah, 1(5), 471–485. E-ISSN: 2828-5271, DOI: <a href="https://doi.org/10.56799/jceki.v1i5.692">https://doi.org/10.56799/jceki.v1i5.692</a>                                                                                  | Pengaruh Insentif dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan                                                                                                                                      | Regresi Linier Berganda<br><br>Variabel :<br>X1 : Insentif<br>X2 : Pelatihan<br>Y : Kinerja               | Insentif memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan .Pelatihan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan Insentif dan Pelatihan secara simultan memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan                                                                                                        |
| 3. | Ibrahim Ghazi Alkandi, Mohammed Arshad Khan, Mohammed Fallatah, Salem Alanizan, 2023, Sustainability, 2023, 15,3415. DOI: <a href="https://doi.org/10.3390/su15043415">https://doi.org/10.3390/su15043415</a>                                                                 | <i>The Impact of Incentive and Reward Systems on Employee Performance in the Saudi Primary, Secondary, and Tertiary Industrial Sectors: A Mediating Influence of Employee Job Satisfaction</i> | <i>Multiple Regresion Analysis</i><br><br>Variabel :<br>X1 : Incentive<br>X2 : Reward<br>Y : Satisfaction | <i>Insignificant direct effect between incentives and rewards, and employees' performance. However, evidence shows a significant direct effect between incentives and rewards, and job satisfaction, as well as a significant direct effect between the mediating variable, job satisfaction, and performance</i> |
| 4. | Ismani,, Dasmadi, dasmadi, & purwanto, hari. (2020). Ekobis: Jurnal Ilmu Manajemen dan Akuntansi . Vol. 8, No. 2,(2020) Desember 2020, e-ISSN :2622-1756 ISSN 2502 -3055 DOI: <a href="https://doi.org/10.36596/ekobis.v8i2.329">https://doi.org/10.36596/ekobis.v8i2.329</a> | Pengaruh Pelatihan Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Ellena Skin Care Solo.                                                                                                  | Regresi Linier Berganda.<br><br>Variabel :<br>X1 : Pelatihan<br>X2 : Insentif<br>Y Kinerja                | pelatihan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, Insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Ellena Skin Care Solo                                                                                                                                                           |

| No | Nama Peneliti                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Judul                                                                                                             | Metode Analisis/<br>Variabel                                                                            | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5  | Veni Devialesti, Dharmawan<br>Dharmawan, 2019, Jurnal Ilmu Manajemen Saburai Vol 5, No 1, 2019, ISSN = 2621-7937, DOI: <a href="https://doi.org/10.24967/jmb.v5i1.664">https://doi.org/10.24967/jmb.v5i1.664</a>                                                                                | <i>Training And Incentive Analysis Of Employee Performance In Tax Service Office (Kpp) Pratama Tanjung Karang</i> | <i>Multiple Linear Regression</i><br><br>Variabel :<br>X1 : Pelatihan<br>X2 : Insentif<br><br>Y Kinerja | <i>There is an effect of training (X1) on employee performance (Y)</i><br><i>There is an influence between training (X1), incentives (X2) with employee performance (Y)</i>                                                                                                             |
| 6. | Sukowati, T., Septianingrum, P., & Pramono, E. (2020). Jurnal Ilmiah Ekonomika & Sains, 1(1), 28-39. e-ISSN : 2962-9373 :p-ISSN : 2963-9433 : <a href="https://itbsemarang.ac.id/sijies/index.php/jiesa/article/view/195">https://itbsemarang.ac.id/sijies/index.php/jiesa/article/view/195</a> | Pengaruh Insentif dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bukit Inti Makmur Abadi Semarang)       | Regresi Linier Breganda<br><br>Variabel :<br>X1 : Pelatihan<br>X2 : Insentif<br><br>Y Kinerja           | 1) Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 2) Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, 3) Insentif dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.                                               |
| 7  | Maulana Kurnia Sandhy, Aminuddin Irfani, 2018, Vol 4, No 2, Prosiding Manajemen (Agustus, 2018), ISSN: 2460-6545, DOI: <a href="http://dx.doi.org/10.29313/.v0i0.12031">http://dx.doi.org/10.29313/.v0i0.12031</a> ,                                                                            | Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Pt. Rekatama Putra Gegana Bandung                               | Regresi Linier Breganda<br><br>Variabel :<br>X1 : Pelatihan<br>X2 : Insentif<br>Y Kinerja               | (1) Secara keseluruhan tingkat pelatihan pada PT.Rekatama Putra Gegana Bandung masih rendah (2) Secara keseluruhan kinerja karyawan pada PT.Rekatama Putra Gegana Bandung masih rendah (3) Pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT.Rekatama Putra Gegana Bandung. |

| No | Nama Peneliti                                                                                                                                                                                                                           | Judul                                                                                                                                                                                           | Metode Analisis / Variabel                                                                          | Hasil Penelitian                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8  | Mr. Raffar Abdelkader El Amir, Mr. Yahiaoui Slimane, 2021, Volume VII, n°01 (April 2021)                                                                                                                                                | <i>Training and Incentives as Determinants of Employee Performance Improvement in Algeria Tramway Companies, Empirical Evidence From SETRAM Company Located In The City of "Sidi Bel Abbes"</i> | <i>Multiple Linear Regression</i><br><br>Variabel :<br>X1 : Pelatihan<br>X2 : Insentif<br>Y Kinerja | <i>Indicated that there is a significant and positive relationship exists between both training and incentives and employee performance</i>                                                                                                                                                                       |
| 9. | A. B. Rizki, S. Saryadi, and R. S. Dewi, " Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, vol. 2, no. 3, pp. 117-121, Jul. 2013. e-ISSN 2746-1297, DOI: <a href="https://doi.org/10.14710/jiab.2013.3055">https://doi.org/10.14710/jiab.2013.3055</a> | "Pengaruh Pelatihan Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Bagian Marketing Pt. Nasmoco Gombel Semarang,                                                                                        | Regresi Linier Berganda<br><br>Variabel :<br>X1 : Pelatihan<br>X2 : Insentif<br>Y Kinerja           | Pelatihan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 58,3% dan insentif memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan sebesar 58,4%. Kemudian pelatihan dan insentif secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 64,4%.                                        |
| 10 | Mohammed Hassen Yimam, 2022, Yimam, Cogent Education (2022), 9: 2107301 <a href="https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301">https://doi.org/10.1080/2331186X.2022.2107301</a>                                                       | <i>Impact of training on employees performance: A case study of Bahir Dar university, Ethiopia</i>                                                                                              | <i>Multiple Linear Regression</i><br><br>Variabel :<br>X1 : Pelatihan<br>X2 : Insentif<br>Y Kinerja | <i>Human resource management should engage in increasing the qualities and quantities of the training program and properly apply the four phases of the systematic training processes to increase the performance of administrative employees of Bahir Dar University, especially the technology institutions</i> |

### C. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini terdiri dari variable *independent* yaitu Pelatihan (X1), Insentif (X2) dan Lingkungan Kerja (X3) dan memiliki variable *dependent* yaitu Kinerja Karyawan (Y). sehingga dapat digambarkan seperti pada gambar berikut :



Gambar 1

#### Kerangka Pemikiran

Keterangan :

X1 : Pelatihan

X2 : Insentif

Y : Kinerja Karyawan

H1 = Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan

H2 = Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan

H3 = Pengaruh Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan

### D. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017:105) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah, karena sifatnya masih sementara perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul.

Berdasarkan uraian diatas pada kerangka pemikiran diatas dan untuk menjawab identifikasi masalah, maka penulis dapat merumuskan suatu hipotesis sebagai berikut :

1. Hasil penelitian terdahulu yang berjudul, Pengaruh Pelatihan Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Tenaga Medis, oleh Suwandi Suwandi, Anggalia Wibasuri, Betty Magdalena, tahun 2021, dalam hasil pengujiannya, Terdapat Pengaruh signifikan antara pelatihan terhadap kinerja karyawan pada tenaga medis.

H1 : Pelatihan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hasil penelitian terdahulu yang berjudul Pengaruh Insentif dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan, yang dijelaskan oleh Yuniawati, Y, Tahun 2022, dalam hasil pengujiannya, Insentif memberikan kontribusi terhadap kinerja karyawan.

H2 : Insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja \ Karyawan.

3. Hasil penelitian terdahulu yang berjudul pengaruh Pengaruh Insentif dan Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Bukit Inti Makmur Abadi Semarang), yang dijelaskan oleh Sukowati, T., Septianingrum, P., & Pramono, E, 2020, dalam hasil pengujiannya, Insentif dan pelatihan secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

H3 : Pelatihan dan Insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.