

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Komitmen Karyawan

2.1.1 Pengertian Komitmen Karyawan

Sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang harus dijaga dan dipelihara agar karyawan yang berkualitas tetap berada diperusahaan, untuk mewujudkan hal tersebut karyawan harus memiliki komitmen. Komitmen adalah sikap yang mencerminkan sejauh mana seorang individu mengenal dan terikat pada organisasinya. Karyawan yang berkomitmen dan berkualitas biasanya selalu dapat diandalkan dan akan mencurahkan kemampuannya secara maksimal. Pengertian komitmen karyawan menurut Steers dalam Kuntjoro (2002) adalah rasa identifikasi, keterlibatan dan loyalitas yang dinyatakan oleh seorang pegawai terhadap organisasinya. Komitmen karyawan merupakan kondisi dimana pegawai sangat tertarik terhadap tujuan, nilai-nilai, dan sasaran organisasinya. Komitmen terhadap organisasi artinya lebih dari sekedar keanggotaan formal, karena meliputi sikap menyukai organisasi dan kesediaan untuk mengusahakan tingkat upaya yang tinggi bagi kepentingan organisasi demi pencapaian tujuan. Menurut Zurnali (2010), komitmen merupakan perasaan yang kuat dan erat dari seseorang

terhadap tujuan dan nilai suatu organisasi dalam hubungannya dengan peran mereka terhadap upaya pencapaian tujuan dan nilai-nilai tersebut.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa komitmen karyawan adalah tingkatan di mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan perusahaan dan tujuan-tujuannya dan merupakan salah satu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari seorang karyawan terhadap perusahaan tempat dia bekerja serta berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya dalam perusahaan, karena komitmen karyawan merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan pegawai, identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap perusahaan serta bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Sementara itu, menurut Minner dalam Sopiah (2008) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan antara lain :

1. Faktor persona, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.
4. Pengalaman kerja. Pengalaman kerja seorang karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi. Karyawan yang baru

beberapa tahun bekerja dan karyawan yang sudah puluhan tahun bekerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

Jadi, faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan ada empat faktor diantaranya faktor personal, karakteristik jabatan, karakteristik struktur dan pengalaman kerja, sehingga dengan adanya faktor-faktor tersebut maka karyawan memiliki komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan dimana mereka bekerja.

2.1.2 Komponen-Komponen Komitmen

Zurnali (2010) dengan mengacu pada pendapat-pendapat Meyer and Allen mendefinisikan masing-masing komponen komitmen organisasional sebagai berikut:

1) *Affective commitment* atau komitmen afektif

Komitmen afektif adalah perasaan cinta pada organisasi atau perusahaan yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.

2) *Continuance commitment* atau komitmen berkelanjutan

Komitmen berkelanjutan adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan yang berkenaan dengan partisipasi di dalam organisasi.

3) *Normative Commitment* atau komitmen normatif

Komitmen normatif adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai, dan keyakinan karyawan.

Pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa komitmen memiliki tiga aspek atau komponen yaitu komitmen normatif yang didasarkan perasaan-perasaan pegawai tentang kewajiban yang harus ia berikan kepada organisasi dan tindakan tersebut merupakan hal benar yang harus dilakukan. Komitmen berkelanjutan yang didasarkan hasrat yang dimiliki oleh individu didasarkan pada persepsi tentang kerugian yang akan dihadapinya jika ia meninggalkan organisasi, sehingga individu merasa membutuhkan untuk dihubungkan dengan organisasi serta komitmen afektif, yaitu suatu pendekatan emosional dari individu dalam keterlibatan dengan organisasi, sehingga individu akan merasa dihubungkan dengan organisasi, berkaitan dengan emosional, identifikasi dan keterlibatan karyawan didalam suatu organisasi.

Loyalitas

Menurut Powers (2000) mendefinisikan bahwa loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standar, memiliki perilaku altruis, serta adanya hubungan timbal balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan. Indikator yang dapat dipakai untuk mengidentifikasi loyalitas karyawan yaitu:

1. Tetap bertahan dalam organisasi
2. Bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan
3. Menjaga rahasia bisnis perusahaan
4. Mempromosikan perusahaan kepada pelanggan dan masyarakat umum
5. Menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat
6. Mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi
7. Tidak bergosip, berbohong atau mencuri
8. Membeli dan menggunakan produk perusahaan
9. Ikut berkontribusi dalam kegiatan social perusahaan
10. Menawarkan saran-saran untuk perbaikan
11. Mau berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan aksidental perusahaan
12. Mau mengikuti arahan atau instruksi
13. Merawat properti perusahaan dan atau tidak memboroskannya
14. Bekerja secara aman
15. Tidak mengakali aturan perusahaan termasuk ijin sakit
16. Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja

Loyalitas adalah kesetiaan karyawan untuk tetap tinggal pada sebuah organisasi atau perusahaan dan mematuhi seluruh aturan-aturan perusahaan dengan tanpa merasa terbebani olehnya, serta ikut menjaga dan menjunjung nilai-nilai yang terdapat diperusahaan tersebut.

Kebutuhan

Henderson dalam Potter dan Perry (1997) membagi kebutuhan dasar manusia ke dalam 14 komponen berikut:

1. Bernapas secara normal.
2. Makan dan minum yang cukup.
3. Eliminasi (buang air besar dan kecil).
4. Bergerak dan mempertahankan postur yang diinginkan.
5. Tidur dan istirahat.
6. Memilih pakaian yang tepat.
7. Mempertahankan suhu tubuh dalam kisaran normal dengan menyesuaikan pakaian yang dikenakan dan memodifikasi lingkungan.
8. Menjaga kebersihan diri dan penampilan.
9. Menghindari bahaya dari lingkungan dan menghindari membahayakan orang lain.
10. Berkomunikasi dengan orang lain dalam mengekspresikan emosi, kebutuhan, kekhawatiran, dan opini.
11. Beribadah sesuai dengan agama dan kepercayaan.
12. Bekerja sedemikian rupa sebagai modal untuk membiayai kebutuhan hidup.
13. Bermain atau berpartisipasi dalam berbagai bentuk rekreasi.
14. Belajar, menemukan, atau memuaskan rasa ingin tahu yang mengarah pada perkembangan yang normal, kesehatan, dan penggunaan fasilitas kesehatan yang tersedia.

Setiap manusia memiliki kebutuhan dasar yang harus dipenuhi agar kehidupan dapat terus berlanjut, berbagai macam kebutuhan tersebut diantaranya seperti yang jabarkan di atas.

2.1.3 Strategi Komitmen

Komitmen karyawan tidak dapat terus-menerus bertahan dalam diri karyawan tanpa adanya strategi yang dimiliki perusahaan itu sendiri dalam membangun, memelihara, dan meningkatkan komitmen karyawan. Menurut Robbins (2009) memperkuat komitmen karyawan dalam suatu organisasi dapat dilakukan dengan dua cara yaitu mengurangi tuntutan kerja karyawan dan meningkatkan kemampuan karyawan.

a. Mengurangi Tuntutan Karyawan

1. Menentukan prioritas

Menentukan prioritas bertujuan mengurangi tuntutan kerja karyawan dengan melakukan aktivitas yang berguna dan menunda atau menghilangkan aktivitas yang tidak berguna.

2. Menetapkan fokus

Tuntutan karyawan dapat terlalu tinggi karena tidak terpusatkan, sebuah perusahaan dapat melakukan dengan menerapkan beberapa aktivitas yang sangat penting saja, dalam hal ini fokus dengan menentukan tema bagi aktivitas perusahaannya.

3. Melakukan rekayasa

Rekayasa proses produksi dapat mengurangi tuntutan kerja karyawan, rekayasa tersebut dapat berupa memperpendek jalur, otomatisasi, dan penyederhanaan kerja.

b. Meningkatkan Kemampuan Karyawan

1. Kontrol

Kontrol adalah memberikan karyawan kewenangan untuk mengontrol keputusan mengenai bagaimana mengerjakan pekerjaan mereka.

2. Strategi atau Visi

Strategi atau visi yaitu menawarkan kepada karyawan visi dan arahan yang membuat mereka memiliki komitmen untuk berkerja keras.

3. Tantangan Kerja

Tantangan kerja yaitu memberi karyawan stimulasi kerja yang dapat mengembangkan ketrampilan baru.

4. Kolaborasi dan *Team Work*

Kolaborasi dan *team work* yaitu membentuk tim untuk melakukan pekerjaan.

5. Kultur Kerja

Kultur kerja yaitu membangun suatu lingkungan dan susana keterbukaan, menarik, menyenangkan, dan penuh penghargaan.

6. Membagi Keuntungan

Membagi keuntungan yaitu memberikan kompensasi kepada karyawan karena menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

7. Komunikasi

Komunikasi yaitu menyebarkan informasi sesering mungkin dan secara terbuka.

8. Perhatian

Perhatian yaitu memastikan bahwa setiap karyawan diperlakukan sesuai martabatnya.

9. Teknologi

Teknologi yaitu memberikan karyawan teknologi yang membuat pekerjaan mereka menjadi lebih mudah.

10. Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan yaitu memastikan karyawan memiliki keterampilan untuk mengerjakan pekerjaan mereka dengan baik.

Segala sesuatu harus memiliki strategi supaya semuanya dapat berjalan sesuai dengan keinginan dan hasilnya memuaskan. Begitu juga dengan komitmen, perusahaan harus memiliki strategi supaya tingkat komitmen karyawan terus bertambah terhadap perusahaan dan pekerjaannya.

2.1.4 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Komitmen

Komitmen karyawan tidak akan dimiliki oleh karyawan kecuali ada faktor-faktor yang mempengaruhinya, Steers dalam Sopiah (2008) menyatakan bahwa ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja

Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.

2. Ciri pekerjaan

Ciri pekerjaan seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.

3. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja seperti keandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

Menurut pendapat di atas dikemukakan bahwa komitmen dapat dimiliki karyawan karena adanya beberapa faktor yang mempengaruhi, dengan demikian berarti bahwa komitmen karyawan tidak akan terjadi begitu saja melainkan terjadi secara bertahap, untuk menjaga agar karyawan selalu memiliki komitmen, maka perusahaan harus memiliki strategi untuk menjaga dan meningkatkan komitmen karyawan.

2.1.5 Cara Membentuk komitmen

Tidak semua karyawan memiliki komitmen begitu saja saat bekerja di sebuah perusahaan, bahkan mayoritas karyawan bekerja karena dorongan kebutuhan saja, maka tugas perusahaan adalah membentuk komitmen diantara para anggota atau karyawan. Menurut Dessler (1999) mengemukakan sejumlah cara yang bisa dilakukan untuk membangun komitmen karyawan pada organisasi, yaitu:

1. Menjadikan Organisasi yang Karismatik

Jadikan visi dan misi organisasi sebagai sesuatu yang karismatik, sesuatu yang dijadikan pijakan, dasar bagi setiap karyawan dalam berperilaku, bersikap, dan bertindak.

2. Membangun Tradisi

Segala sesuatu yang baik di organisasi jadikanlah sebagai suatu tradisi yang secara terus-menerus dipelihara, dijaga oleh generasi berikutnya.

3. Memiliki Prosedur Pengaduan yang Komprehensif

Bila ada keluhan atau komplain dari pihak luar ataupun dari internal organisasi maka organisasi harus memiliki prosedur untuk mengatasi keluhan tersebut secara menyeluruh.

4. Membangun Komunikasi Dua Arah

Jalinlah komunikasi dua arah di organisasi tanpa memandang rendah bawahan.

5. Membangun Rasa Kebersamaan

Jadikan semua unsur dalam organisasi sebagai suatu komunitas di mana di dalamnya ada nilai-nilai kebersamaan, rasa memiliki, kerja sama, berbagi, dan lain-lain.

6. Membangun Nilai Berbasis Keseragaman

Membangun nilai-nilai yang didasarkan adanya kesamaan. Setiap anggota organisasi memiliki kesempatan yang sama, misalnya untuk promosi, maka dasar yang digunakan untuk promosi adalah kemampuan, keterampilan, minat, motivasi, kinerja, dan tanpa ada diskriminasi.

7. Penyetaraan Level

Sebaiknya organisasi membuat kebijakan di mana antara karyawan level bawah sampai yang paling atas tidak terlalu berbeda atau mencolok dalam gaya hidup, penampilan fisik dan lain-lain.

8. Memberikan Kesempatan Berkontribusi

Organisasi sebagai suatu komunitas harus bekerja sama, saling berbagi, saling memberi manfaat, dan memberikan kesempatan yang sama pada anggota organisasi. Semuanya harus memberikan kontribusi yang maksimal demi keberhasilan organisasi tersebut.

9. Pergi Bersama

Adakan acara-acara yang melibatkan semua anggota organisasi sehingga kebersamaan bisa terjalin. Misalnya, sekali-kali produksi dihentikan dan semua karyawan terlibat dalam acara rekreasi bersama keluarga, pertandingan olah raga, seni, dan lain-lain, yang dilakukan oleh semua anggota organisasi dan keluarganya.

10. Mendukung Pengembangan Karyawan

Hasil studi menunjukkan bahwa karyawan akan lebih memiliki komitmen terhadap organisasi bila organisasi memperhatikan perkembangan karier karyawan dalam jangka panjang.

11. Kesempatan Untuk Aktualisasi Diri

Setiap karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengaktualisasikan diri secara maksimal di organisasi sesuai dengan kapasitas masing-masing.

12. Memberikan Tantangan Pekerjaan

Karyawan masuk ke organisasi dengan membawa mimpi dan harapannya, kebutuhannya. Berikan bantuan yang kongkrit bagi karyawan untuk mengembangkan potensi yang dimilikinya dan mewujudkan impiannya. Jika pada tahap-tahap awal karyawan memiliki persepsi yang positif terhadap

organisasai maka karyawan akan cenderung memiliki kinerja yang tinggi pada tahap-tahap berikutnya.

13. Memperkaya Dan Memberdayakan

Ciptakan kondisi agar karyawan bekerja tidak secara monoton karena rutinitas akan menimbulkan perasaan bosan bagi karyawan. Hal ini tidak baik karena akan menurunkan kinerja karyawan. Misalnya dengan memberikan tantangan dengan memberikan tugas, kewajiban dan otoritas tambahan dan lain-lain.

14. Mempromosikan Dari Dalam

Bila ada lowongan jabatan, sebaiknya kesempatan pertama diberikan kepada pihak intern perusahaan sebelum merekrut karyawan dari luar perusahaan.

15. Menyediakan Kegiatan Pengembangan

Bila organisasi membuat kebijakan untuk merekrut karyawan dari dalam sebagai prioritas maka dengan sendirinya hal itu akan memotivasi karyawan untuk terus tumbuh dan berkembang personalnya, juga jabatannya.

16. Menjamin Keamanan Karyawan

Bila karyawan merasa aman, baik fisik maupun psikis, maka komitmen akan muncul dengan sendirinya. Misalnya, karyawan merasa aman karena perusahaan membuat kebijakan memberikan kesempatan karyawan bekerja selama usia produktif. Karyawan akan merasa aman dan tidak takut akan ada pemutusan hubungan kerja. Karyawan merasa aman karena keselamatan kerja diperhatikan perusahaan.

17. Membangun Komitmen Pada Karyawan Baru

Membangun komitmen karyawan pada organisasi merupakan proses yang panjang dan tidak bisa dibentuk secara instan. Oleh karena itu perusahaan harus benar-benar memberikan perlakuan yang benar pada masa awal karyawan memasuki organisasi, dengan demikian karyawan akan mempunyai persepsi yang positif terhadap organisasi.

18. Mencatat Data-Data Tentang Perusahaan

Data-data tentang kebijakan, visi, misi, semboyan, filosofi, sejarah, strategi, dan lain-lain. Organisasi sebaiknya dibuat dalam bentuk tulisan, bukan sekedar bahasa lisan.

19. Memberikan Teladan Dalam Bentuk Perilaku

Bila pimpinan ingin menanamkan nilai-nilai, kebiasaan-kebiasaan, aturan-aturan, disiplin, dan lain-lain pada bawahan, sebaiknya pimpinan sendiri memberikan teladan dalam bentuk sikap dan perilaku sehari-hari.

20. Memberikan Teladan Dalam Bentuk Tindakan

Tindakan jauh lebih efektif dari sekedar kata-kata. Bila pimpinan ingin karyawannya berbuat sesuatu maka sebaiknya pimpinan tersebut mulai berbuat sesuatu, tidak sekedar kata-kata atau berbicara.

Tidak ada satu pimpinan organisasi manapun yang tidak menginginkan seluruh jajaran anggotanya tidak memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi/perusahaan mereka. Bahkan sampai sejauh ini banyak pimpinan organisasi sedang berusaha menggiatkan peningkatan komitmen anggotanya terhadap organisasi, maka dengan menciptakan rasa kepemilikan terhadap

perusahaan, meyakinkan karyawan dalam manajemen serta menciptakan semangat dalam bekerja, perusahaan dapat membentuk komitmen karyawan.

2.1.6 Manfaat Komitmen

Komitmen dibentuk dengan berbagai strategi bukan berarti tidak ada manfaatnya, manfaat dengan adanya komitmen dalam organisasi adalah sebagai berikut :

1. Para pekerja yang benar-benar menunjukkan komitmen tinggi terhadap organisasi mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.
2. Memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan.
3. Sepenuhnya melibatkan diri pada pekerjaan mereka, karena pekerjaan tersebut adalah mekanisme kunci dan saluran individu untuk memberikan sumbangannya bagi pencapaian tujuan organisasi.

Jadi, dengan adanya komitmen terhadap perusahaan maka karyawan memiliki manfaat diantaranya ikhlas dan senang hati pada saat melibatkan diri pada pekerjaan, memiliki keinginan yang lebih kuat untuk tetap bekerja pada organisasi yang sekarang dan dapat terus memberikan sumbangan bagi pencapaian tujuan serta mempunyai kemungkinan yang jauh lebih besar untuk menunjukkan tingkat partisipasi yang tinggi dalam organisasi.

2.2 Insentif

2.2.1 Pengertian Insentif

Insentif merupakan sejumlah uang yang di tambahkan pada upah dasar yang diberikan sebuah perusahaan kepada karyawan dengan tujuan supaya karyawan bekerja lebih giat dan hasil kerjanya lebih maksimum. Pengertian insentif menurut Mangkunegara (2002) 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 atau perusahaan sedangkan menurut Handoko (2002) insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan.

Pengertian insentif menurut Simamora (2004) adalah kompensasi yang mengaitkan bayaran atas dasar untuk dapat meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai keunggulan yang kompetitif, sedangkan menurut Nawawi (2003) mengemukakan bahwa insentif adalah penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para karyawan agar produktivitasnya tinggi dan sifatnya tidak tetap.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa insentif adalah pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang prestasi yang berbeda atau penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan sebagai balas jasa perusahaan kepada karyawan atas prestasinya, sehingga karyawan termotivasi untuk dapat meningkatkan produktivitasnya guna mencapai keunggulan yang kompetitif.

2.2.2 Indikator-Indikator Pemberian Insentif

Menurut Hasibuan (2008) pertimbangan dasar penyusunan insentif antara lain sebagai berikut :

1. Fasilitas

Fasilitas adalah kenikmatan atau fasilitas seperti mobil perusahaan, keanggotaan klub, tempat parkir khusus, atau akses kepesawatan perusahaan yang diperoleh karyawan. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansi dari insentif terutama eksekutif yang dibayar mahal.

2. Lama karyawan bekerja

Besarnya insentif ditentukan berdasarkan lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu atau pun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif, maka berdasarkan kinerja.

3. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok.

4. Keadilan dan 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 usaha

sejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.

5. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi, ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun ranking dalam penentuan insentif.

Berdasarkan pendapat diatas dapat ketahu bahwa indikator-indikator insentif antara lain lama karyawan bekerja yang berarti besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan, keadilan dan kelayakan yang berarti semakin tinggi pengorbanan maka semakin tinggi insentif yang diharapkan, evaluasi jabatan yang berarti suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi apakah lebih baik atau lebih buruk dari nilai jabatan orang lain, dan indikator insentif yang lain yaitu fasilitas dan kebutuhan.

2.2.3 Tujuan Pemberian Insentif

Menurut pendapat Ranupandojo dan Husnan (2002) mengatakan bahwa pelaksanaan sistem upah insentif ini dimaksudkan perusahaan terutama untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari pemberian insentif yaitu :

1. Bagi perusahaan

Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan 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 diantaranya :

- a) Standar prestasi dapat diukur 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.

Jadi, secara umum tujuan dari pemberian insentif adalah untuk memotivasi karyawan supaya semangat dalam bekerja dan kinerjanya akan meningkat. Cara seperti ini adalah cara yang sangat efektif untuk meningkatkan produktivitas perusahaan.

2.2.4 Jenis Atau Tipe Insentif

Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Siagian (2012). Jenis-jenis insentif ada enam jenis yaitu:

1. *Piece Work*

Piece work adalah teknik yang digunakan untuk menghitung kinerja karyawan berdasarkan hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

2. Bonus

Bonus adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

3. Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.

4. Insentif Bagi Eksekutif

Insentif bagi eksekutif adalah insentif yang diberikan kepada karyawan khususnya manajer atau karyawan yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor, atau biaya pendidikan anak.

5. Kurva Kematangan

Kurva kematangan diberikan kepada tenaga kerja yang masa kerja dan golongan pangkat serta gajinya tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

6. Rencana Insentif Kelompok

Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

Jadi, berdasarkan keterangan di atas maka dapat disimpulkan bahwa insentif adalah salah satu program yang terdapat diperusahaan, sehingga bagaimana dan kapan insentif itu diberikan juga sudah diatur dan rencanakan dari awal, seperti yang sudah dijelaskan diatas maka rencana insentif secara umum adalah program insentif *piece work*, bonus, komisi, insentif bagi eksekutif, kurva kematangan, dan rencana insentif kelompok. Jadi, secara garis besar insentif ada dua macam yaitu insentif untuk individu dan insentif untuk kelompok.

2.2.5 Proses Pemberian Insentif

Proses pembagian insentif menurut Panggabean (2004) pemberian insentif terhadap kelompok dapat diberikan dengan cara :

- a. Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.
- b. Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.
- c. Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

Jadi, pemberian insentif tidak sembarangan diberikan begitu saja, melainkan memiliki proses yang sudah ditentukan misalnya proses pemberian insentif

terhadap kelompok berbeda dengan proses pemberian insentif terhadap individu, rencana insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu, sedangkan insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan

2.2.6 Syarat Pemberian Insentif

Syarat pemberian insentif menurut Panggabean (2004) adalah :

1. Sederhana

Peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas dan dapat dimengerti.

2. Spesifik

Karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.

3. Dapat dicapai

Setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.

4. Dapat diukur

Sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif.

Jadi, kesimpulan dari pendapat di atas adalah bahwa dalam memberikan insentif kepada karyawan harus berdasarkan syarat-syarat tertentu agar insentif yang diberikan tepat sasaran dan syarat tersebut diantaranya harus sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan itu sendiri, dapat dicapai artinya

besarnya upah normal dengan standar jam kerja hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

2.3 Prestasi Kerja

2.3.1 Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya, pengertian prestasi kerja sendiri dapat ditafsirkan sebagai arti pentingnya suatu pekerjaan, tingkat keterampilan yang diperlukan, kemajuan dan tingkat penyelesaian suatu pekerjaan. Menurut Ranupandojo dan Husnan (2002), prestasi kerja merupakan proses tingkat mengukur dan menilai tingkat keberhasilan seseorang dalam pencapaian tujuan, sedangkan menurut Maier dalam As'ad (2001) menjelaskan bahwa kriteria ukuran prestasi kerja adalah kualitas, kuantitas, waktu yang dipakai, jabatan yang dipegang, absensi, dan keselamatan dalam menjalankan pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2002), menyatakan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, menurut Hasibuan (2008), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu. Sedangkan menurut Moenir (2005), prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Jadi, berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan perannya dalam organisasi atau hasil kerja terbaik diantara yang lain dalam mencapai suatu target berdasarkan pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

2.3.2 Indikator-Indikator Prestasi Kerja Karyawan

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan dengan mengacu pada indikator-indikator prestasi kerja, menurut Nasution (2000) menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam prestasi kerja antara lain :

1. **Kualitas Kerja**

Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut. Kriteria penilaiannya adalah ketepatan kerja, keterampilan kerja, ketelitian kerja dan kerapihan kerja.

2. **Kuantitas kerja**

Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.

Kriteria penilaiannya adalah kecepatan kerja.

3. **Disiplin kerja**

Kriteria penilaiannya adalah mengikuti instruksi atasan, mematuhi peraturan perusahaan, dan ketaatan waktu kehadiran.

4. **Inisiatif**

Kriteria penilaiannya adalah selalu aktif atau semangat menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah atasan artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan.

5. Kerjasama

Kriteria penilaiannya adalah kemampuan bergaul dan menyesuaikan diri serta kemampuan untuk memberi bantuan kepada karyawan lain dalam batas kewenangannya.

Berdasarkan pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam memberikan penilaian prestasi kerja karyawan maka perusahaan juga harus memiliki acuan yang harus dilihat dalam penilaian tersebut diantaranya disiplin kerja pegawai apakah pegawai mengikuti instruksi atasan dan mematuhi peraturan atau tidak, inisiatif artinya tidak pasif atau bekerja atas dorongan dari atasan, kualitas dan kuantitas artinya penilaian terhadap kecepatan dan ketepatan kerja karyawan serta dilihat dari kemampuan bekerjasama dan bergaul dengan karyawan lain.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Byar dan Rue dalam Sutrisno (2011) mengatakan bahwa ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha

Menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.

2. Kemampuan

Yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.

3. Persepsi Tugas

Yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah:

1. Kondisi fisik
2. Peralatan
3. Waktu
4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain Organisasi
8. Pelatihan
9. Keberuntungan

Jadi, berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja tidak dapat diraih begitu saja tanpa adanya faktor-faktor yang mempengaruhi, dan faktor-faktor tersebut yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor individu yang terdiri dari usaha yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental, sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas, serta perilaku dan aktivitas untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan faktor lingkungan yang terdiri dari berbagai hal seperti kondisi fisik, peralatan, pendidikan, pelatihan, dan lain-lain.

Menurut Mangkunegara (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah:

- a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*), artinya karyawan

yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110 - 120), dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, oleh sebab itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahlian.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja ada dua yaitu faktor motivasi dan faktor kemampuan. Faktor motivasi merupakan suatu kondisi dimana karyawan diri secara terarah untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan, sedangkan faktor kemampuan adalah kemampuan karyawan secara potensi dan realitas.

2.3.4 Teknik Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Siagian (2012), metode penilaian prestasi kerja terbagi dalam dua metode yaitu:

a. Penilaian prestasi kerja di masa lalu

Metode-metode penilaian berorientasi pada masa lalu terdiri dari:

1. Skala Peringkat

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja pegawai dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi.

2. *Checklist*

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk untuk mengurangi beban penilai.

Penilai hanya memilih kalimat-kalimat atau kata- kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai.

3. Metode Pilihan Terarah

Metode ini mengandung serangkaian pernyataan, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pegawai yang dinilai. Pernyataan tersebut menyangkut berbagai faktor seperti kemampuan belajar, prestasi kerja, hubungan kerja, dan berbagai faktor lainnya yang biasanya menggambarkan sikap dan perilaku yang bersangkutan.

4. Metode Evaluasi Lapangan

Pada metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke lapangan dan membantu para penyelia dalam melakukan penilaian.

5. Tes dan Observasi

Bila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja biasa didasarkan pada tes pengetahuan dan ketrampilan.

6. Metode Insiden Kritis

Yaitu peristiwa tertentu yang terjadi dalam rangka pelaksanaan tugas seorang pegawai yang menggambarkan perilaku pegawai yang bersangkutan, baik yang sifatnya positif maupun negatif.

7. Skala Peringkat yang Dikaitkan Dengan Perilaku

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja pegawai untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

8. Pendekatan-Pendekatan yang Bersifat Komparatif

Metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seorang pegawai dengan pegawai lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenis.

b. Penilaian prestasi kerja di masa depan

Metode-metode yang berorientasi pada masa depan terdiri dari:

1. Penilaian Diri Sendiri

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah tujuan untuk melanjutkan pengembangan diri.

2. Manajemen Berdasarkan Sasaran

Pada pendekatan ini setiap pegawai dan penyelia secara bersama menetapkan tujuan-tujuan dan sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang.

3. Penilaian Psikologikal

Penilaian ini biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama untuk menilai potensi pegawai pada waktu yang akan datang.

4. Pusat-Pusat Penilaian

Bentuk penilaian pegawai yang distandarisasikan dimana tergantung pada berbagai tipe penilaian.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa teknik penilaian prestasi kerja menggunakan dua macam teknik yaitu metode penilaian berorientasi pada masa lalu dan metode yang berorientasi pada masa depan. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu berdasarkan seluruh kegiatan yang sudah dilakukan karyawan yang berhubungan dengan perusahaan, baik hasilnya sangat bagus atau sangat buruk karena

semuanya adalah hasil dari proses yang dikerjakan sebelumnya, sedangkan penilaian yang berorientasi pada masa depan dilakukan dengan menentukan langkah seperti apa yang harus dilakukan selanjutnya guna mengembangkan perusahaan, selain itu perusahaan juga harus mengembangkan kemampuan karyawan untuk mendukung program perusahaan.

2.3.5 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Manfaat penilaian prestasi kerja antara lain:

a. Perbaikan Prestasi Kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan- kegiatan yang akan dilakukan untuk memperbaiki prestasi kerja.

b. Penyesuaian Kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu pengambilan keputusan dalam menentukan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan Penempatan Promosi

Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

d. Kebutuhan Latihan dan Pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

f. Mengetahui Penyimpangan *Staffing*

Prestasi yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan dan kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.

g. Mengetahui Ketidakakuratan Informasi

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan personalia yang diambil tidak tepat.

h. Diagnosa Desain Pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan, dan penilaian informasi yang dapat membantu diagnosa kesalahan tersebut.

i. Kesempatan Kerja yang Adil

Penilaian kerja secara akurat akan menjamin keputusan penempatan internal yang diambil tanpa diskriminasi.

j. Mengatasi Tantangan External

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Penilaian prestasi kerja dilakukan perusahaan selain memiliki tujuan untuk mengetahui karyawan mana yang memiliki potensi dan pantas untuk mendapatkan nilai lebih bahkan naik jabatan, tetapi penilaian prestasi kerja juga memiliki

manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi individu. Bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja akan membantu dalam mengembangkan perusahaan, karena dengan seperti itu maka akan diketahui karyawan yang memiliki potensi, sedangkan bagi karyawan penilaian prestasi kerja dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih giat lagi dengan sebaik-baiknya supaya mendapatkan kelebihan, baik upah, posisi jabatan, dan pengakuan dari perusahaan.

2.4 Penelitian Terdahulu

Mengenai masalah komitmen karyawan, program insentif, serta prestasi kerja juga pernah diteliti oleh beberapa peneliti terdahulu diantaranya:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

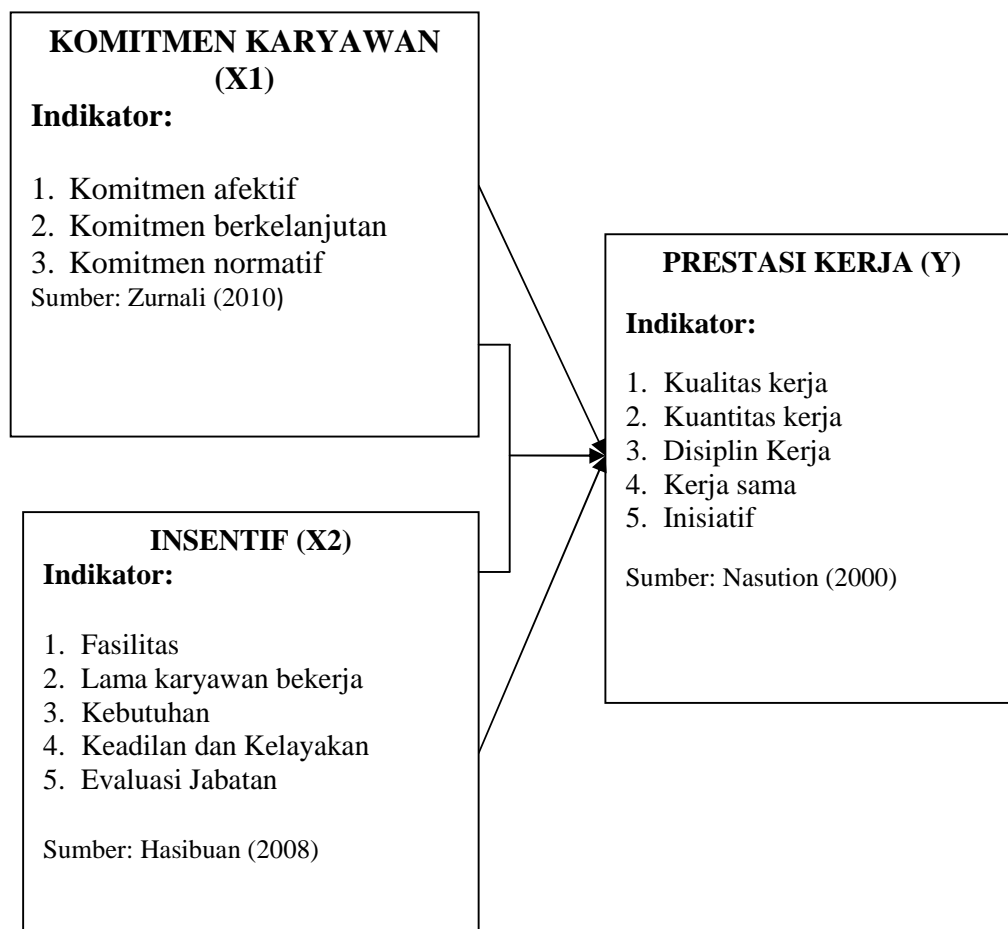
No	1	2	3
Nama Peneliti	Mayangsari (2013)	Ayuningsih (2012)	Ciptaningrum (2011)
Judul Skripsi	Pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan di departemen penjualan PT. Pusri	Pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Bank Mandiri (Persero), Tbk Cabang Makassar Kartini	Pengaruh komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan pada Bank Syariah Mandiri Cabang Bandarlampung
Hasil Penelitian	Berdasarkan penelitian yang dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa insentif berpengaruh signifikan dan positif secara bersama – sama terhadap kinerja karyawan di departemen penjualan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang	Setelah dilakukan uji statistik ternyata hasil penelitian membuktikan bahwa pemberian kompensasi yang terdiri dari kompensasi finansial dan non finansial secara serentak berpengaruh signifikan terhadap prestasi	Setelah dilakukan uji statistik, hasil penelitian menunjukkan bahwa komitmen organisasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Bank syariah Bandarlampung.

		kerja dapat diterima.	
--	--	-----------------------	--

Berdasarkan penelitian terdahulu diketahui bahwa program insentif dan komitmen organisasional yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan kinerja dan prestasi kerja karyawan.

2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berfungsi untuk mengungkap permasalahan yang akan dibahas dalam penyusunan usulan penelitian, maka peneliti menggunakan kerangka pemikiran yaitu berupa skema seperti dibawah ini:



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

2.6 Hipotesis

Menurut Siagian (2012), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian, serta tinjauan pustaka yang telah diajukan, maka hipotesis yang akan diuji kebenarannya dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.
2. Pemberian insentif berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.
3. Komitmen karyawan dan pembe
4. rian insentif berpengaruh positif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Subdivre III.2 Tanjung Karang Bandar Lampung.