

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA

#### 2.1. Kepuasan Kerja

##### 2.1.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap positif terhadap pekerjaan pada diri seseorang. Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Biasanya orang akan merasa puas atas kerja yang telah atau sedang dijalankan, apabila apa yang dikerjakan dianggap telah memenuhi harapan, sesuai dengan tujuannya bekerja. Apabila seseorang mendambakan sesuatu, berarti yang bersangkutan memiliki suatu harapan dan dengan demikian akan termotivasi untuk melakukan tindakan kearah pencapaian harapan tersebut. Jika harapan tersebut terpenuhi, maka akan dirasakan kepuasan. Kepuasan kerja menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan, sehingga kepuasan kerja juga berkaitan erat dengan teori keadilan, perjanjian psikologis dan motivasi (Robbins & Judge, 2009).

Sebuah organisasi adalah tempat berkumpulnya orang-orang yang bekerja secara bersama-sama demi mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan dari sebuah organisasi bisa berarti tujuan bagi individu organisasi ataupun tujuan secara institusional organisasi. Keinginan dari pencapaian tujuan tersebut tentunya dilatar belakangi oleh beberapa hal seperti adanya sikap dan perilaku individu, kelompok

dan organisasi. Perilaku tersebut nantinya akan berdampak pada kepuasan kerja karyawan, tingkat kehadiran, ataupun kepuasan kerja. Kepuasan kerja diidentikkan dengan sikap seorang karyawan terhadap pekerjaannya (Robbins, 2008). Hal ini berarti kepuasan kerja bisa dipandang sebagai akumulasi dari perasaan yang disukai ataupun tidak disukai terhadap pekerjaan (Munandar, 2009).

Sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dalam sebuah perusahaan yang memiliki peranan yang sangat penting dalam menentukan pencapaian hasil yang sesuai dengan tujuan dari sebuah perusahaan yang telah ditetapkan oleh pihak manajemen perusahaan tersebut. Dengan mengetahui kepuasan kerja karyawan, melalui bagaimana karyawan tersebut merespon terhadap berbagai program atau rencana yang telah ditetapkan oleh perusahaan, hal ini dapat menjadi umpan balik yang sangat berharga bagi perusahaan tersebut.

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan, dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan. (Hasibuan, 2010 : 202).

Robbins (2008) mengatakan :“Kepuasan kerja merupakan suatu sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, selisih antara banyaknya ganjaran yang diterima seorang pegawai dan banyaknya yang mereka yakini apa yang seharusnya mereka terima.“

Handoko (2008: 193) mengemukakan bahwa kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana

para karyawan memandang pekerjaan mereka. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

Dari beberapa defenisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan rasa menyenangkan dan tidak menyenangkan yang dirasakan oleh karyawan, secara langsung berpengaruh pada emosional dan tingkah laku dalam bekerja berupa kepuasan kerja, disiplin dan moral kerja.

As'ad (2009) menyatakan kepuasan kerja merupakan perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kemudian Tiffin (dalam As'ad, 2009) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap dari karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan. Sedangkan Luthans (2008) menyatakan bahwa kepuasan kerja merupakan persepsi seorang karyawan tentang bagaimana suatu pekerjaan dapat memberikan sesuatu yang dianggap penting.

Kepuasan kerja di dalam sebuah pekerjaan berarti suatu bentuk kepuasan yang dinikmati dalam pekerjaan seperti memperoleh hasil kerja, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini akan lebih mengutamakan pekerjaannya dari balas jasa, walaupun di sisi lain balas jasa itu menjadi hal yang penting. Adanya kepuasan kerja akan mempengaruhi aspek-aspek yang melingkupi kepuasan kerja itu sendiri.

### **2.1.2. Teori Kepuasan Kerja**

Banyak teori tentang kepuasan kerja, diantaranya adalah Teori Pertentangan (*Discrepancy Theory*). Teori ini pertama kali dipelopori oleh Porter

pada tahun 1961, Porter mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakannya (dalam As'ad, 2008).

Locke (dalam Munandar, 2001) menyatakan bahwa kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai, yang pertama yaitu pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seorang individu dengan apa yang menurut perasaan atau persepsinya telah diperoleh atau dicapai melalui pekerjaan dan yang kedua pentingnya apa yang diinginkan bagi individu.

Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu. Misalnya untuk seorang tenaga kerja, satu aspek dari pekerjaannya (misalnya: tata ruang kerja (*layout*) sangat penting, lebih penting dari aspek-aspek pekerjaan lain (misalnya penghargaan), maka untuk tenaga kerja tersebut tempat kerja harus difasilitasi lebih baik dari pada penghargaan (Munandar, 2001)

Menurut Locke seseorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan antara keinginan-keinginannya dan hasil keluarannya. Ruang yang tertata dengan baik akan menunjang kepuasan tenaga kerja yang menikmati kenyamanan dalam bekerja, tetapi tidak akan menunjang kepuasan kerja seorang tenaga kerja lain yang merasa tidak menikmati kenyamanan dalam ruangnya. Teori diatas mendasari tentang pencapaian kepuasan kerja karyawan



yang melakukan suatu pekerjaan didalam ruang kerjanya. Semakin tinggi tingkat kenyamanan dalam melakukan pekerjaan maka semakin tinggi pula orang tersebut merasakan kepuasan atas pekerjaan yang dicapainya.

Menurut Wexley dan Yukl (dalam As'ad, 2009) teori di dalam kepuasan kerja yang lazim digunakan terdiri dari tiga macam:

### 1. *Discrepancy Theory*

Teori pertentangan (*discrepancy theory*) mengemukakan bahwa untuk mengukur kepuasan kerja seseorang dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan (Porter, dalam As'ad 2009). Kemudian teori ini berkembang dengan melihat kepuasan atau ketidakpuasan terhadap beberapa aspek dari pekerjaan mencerminkan penimbangan dua nilai: pertentangan yang dipersepsikan antara apa yang diinginkan seorang individu dengan apa yang diterima, dan pentingnya apa yang diinginkan oleh individu. Kepuasan kerja secara keseluruhan bagi seorang individu adalah jumlah dari kepuasan kerja dari setiap aspek pekerjaan dikalikan dengan derajat pentingnya aspek pekerjaan bagi individu (Locke, 1982, dalam Munandar, 2009). Seorang individu akan merasa puas atau tidak puas merupakan sesuatu yang pribadi, tergantung bagaimana individu tersebut mempersepsikan adanya kesesuaian atau pertentangan anantara keinginan-keinginan dan hasil-hasilnya.

### 2. *Equity Theory*

Menurut teori ini individu akan merasa puas atau tidak puas, tergantung dari apakah individu tersebut memperoleh keadilan (*equity*) atau tidak (*inequity*)

atas suatu situasi. Perasaan tersebut diperoleh dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor ataupun di tempat lain. Teori ini terdiri dari tiga elemen yaitu:

- a) *Input* yang berarti segala sesuatu yang berharga yang dirasakan karyawan sebagai sumbangan terhadap karyawan.
- b) *Outcomes* adalah segala sesuatu yang berharga dan dirasakan karyawan sebagai hasil dari pekerjaannya.
- c) *Comparison person* yang diartikan sebagai karyawan yang akan membandingkan rasio *input-out comes* dirinya dengan input dan *outcomes* karyawan lain.

### 3. *Two Factor Theory*

Teori ini dikembangkan oleh Herzberg yang berprinsip bahwa kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Teori ini membagi situasi yang mempengaruhi sikap seorang terhadap pekerjaannya menjadi dua kelompok yaitu:

- a) Kelompok *satisfiers* atau *motivator*, ialah faktor-faktor yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja dimana hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan seperti: pengakuan, tanggung jawab, dan promosi. Hadirnya faktor ini akan menimbulkan kepuasan tetapi tidak hadirnya faktor ini tidaklah selalu mengakibatkan ketidakpuasan.
- b) Kelompok *dissatisfier* atau *hygiene factors*, adalah faktor-faktor yang menjadi sumber ketidakpuasan seperti kebijakan, Keamanan kerja, hubungan interpersonal, dan kondisi kerja. Perbaikan terhadap kondisi

atau situasi ini akan mengurangi atau menghilangkan ketidakpuasan, tetapi tidak akan menimbulkan kepuasan karena bukan merupakan sumber kepuasan kerja.

#### 4. Teori Proses Bertentangan (*Opponent-Process Theory*)

Teori ini memandang kepuasan kerja dari sudut pandang yang berbeda dimana teori ini mengasumsikan bahwa kondisi emosional yang ekstrim tidak memberikan kemaslahatan (Landy dalam Munandar, 2009).

#### 2.1.3. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Pendapat yang dikemukakan oleh Ghiseli dan Brown (dalam As'ad, 2009) mengemukakan adanya lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

##### a. Kedudukan (posisi)

Mayoritas manusia menganggap adanya individu yang bekerja di sebuah perusahaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada bekerja di tingkat yang lebih rendah. Hal ini menunjukkan tingkat pekerjaan mempengaruhi kepuasan kerja.

##### b. Pangkat (golongan)

Pekerjaan yang mendasarkan adanya tingkatan dalam golongan membuat pekerjaan tersebut memiliki kedudukan-kedudukan tertentu didalamnya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

c. Umur

Adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Karyawan yang berada pada umur 25-34 tahun dan umur 40 hingga 60 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Penjaminan Finansial dan Jaminan Sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial mayoritas berpengaruh pada kepuasan kerja.

e. Mutu Pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam meningkatkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan ke bawahan.

Luthan (dalam Tella, Yeni, dan Popoola, 2007) menambahkan bahwa ada tiga faktor penting untuk kepuasan kerja, yaitu:

- a. Kepuasan kerja merupakan respon emosional terhadap situasi pekerjaan. Karena itu tidak dapat dilihat, itu hanya dapat disimpulkan.
- b. Kepuasan kerja sering ditentukan oleh seberapa baik hasil memenuhi atau melebihi harapan. Misalnya jika organisasi peserta merasa bahwa mereka bekerja jauh lebih sulit dari pada yang lain di departemen tetapi menerima imbalan yang lebih sedikit mereka mungkin akan memiliki sikap negative terhadap pekerjaan, bos dan atau rekan kerja. Di sisi lain, jika mereka merasa mereka diperlakukan dengan sangat baik dan dibayar secara adil,



mereka cenderung memiliki sikap positif terhadap pekerjaan.

- c. Kepuasan kerja mewakili beberapa sikap terkait yang merupakan karakteristik yang paling penting dari pekerjaan tentang yang orang memiliki respon yang efektif.

Dalam Nursalam (2009) faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu:

#### 1. Motivasi

Rowland (1997) menyatakan fungsi manager meningkatkan kepuasan kerja staf didasarkan pada faktor motivasi yang meliputi: keinginan untuk peningkatan percaya bahwa gaji yang diterima sudah mencukupi, memiliki kemampuan pengetahuan, keterampilan dan nilai-nilai yang diperlukan, umpan balik, kesempatan untuk mencoba, instrumen penampilan untuk promosi, kerjasama dan peningkatan penghasilan.

Motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan dan memelihara perilaku seseorang. Motivasi adalah subjek yang membingungkan, karena motif tidak dapat diamati atau diukur secara langsung tetapi harus disimpulkan dari perilaku seseorang yang tampak (Handoko, 2003). Kebutuhan seseorang untuk mencapai prestasi merupakan kunci dalam suatu motivasi dan kepuasan kerja. Jika seseorang bekerja, maka kebutuhan pencapaian prestasi tersebut berubah sebagai dampak dari beberapa faktor dalam organisasi: program pelatihan, pembagian dan jenis tugas yang diberikan, tipe supervisi yang dilakukan perubahan pola motivasi dan faktor lain.

Seseorang memilih suatu perkaryaannya didasarkan pada kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki. Motivasi akan menjadi masalah apabila kemampuan

yang dimiliki tidak dimanfaatkan dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi seseorang akan timbul apabila mereka diberikan kesempatan untuk mencoba dan mendapat umpan balik dari hasil yang diberikan. Oleh karena itu, penghargaan psikis sangat diperlukan agar seseorang merasa dihargai dan diperhatikan serta dibimbing bila melakukan suatu kesalahan.

## 2. Lingkungan

Faktor lingkungan memegang peranan penting dalam mendukung motivasi kerja untuk pencapaian kepuasan kerja yang meliputi: komunikasi, potensial pertumbuhan, kebijaksanaan individu, upah/gaji, kondisi kerja yang kondusif.

## 3. Peran Manajer

Peran dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur yang timbul karena suatu jabatan tertentu, kepribadian seseorang juga amat mempengaruhi bagaimana peran harus dijalankan. Peran timbul karena seorang manajer memahami bahwa ia bekerja tidak sendirian. Dia mempunyai lingkungan yang setiap saat perlu berinteraksi dengan beraneka ragam perbedaan yang ada di lingkungan sekitarnya tetapi perannya harus dimainkan dengan tidak membuat perbedaan antara satu dengan yang lain ( Thoha, 2008 ).

Kepuasan kerja staf dapat juga dilihat dari terpenuhinya kebutuhan fisik dan psikis, dimana kebutuhan psikis tersebut dapat terpenuhi melalui peran manajer dalam memperlakukan stafnya. Hal ini perlu ditanamkan kepada manajer agar diciptakan suatu keterbukaan dan memberikan kesempatan kepada staf untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya. Ada dua belas kunci utama dalam

kepuasan kerja, yaitu: input, hubungan manajer dan staf, disiplin kerja, lingkungan tempat kerja, istirahat dan makan yang cukup, diskriminasi, kepuasan kerja, penghargaan penampilan, klarifikasi kebijakan, mendapatkan kesempatan, pengambil keputusan dan peran manajer (Nursalam, 2009).

Di sisi lain pendapat berbeda dikemukakan oleh Munandar (2009) yang menyatakan bahwa faktor-faktor kepuasan kerja terdiri dari:

#### 1. Ciri-ciri instrinsik pekerjaan

Menurut Locke (dalam Munandar, 2009) ciri-ciri intrinsik dari pekerjaan yang menentukan kepuasan kerja adalah:

- a) Keragaman keterampilan. Ragam keterampilan memiliki banyak hal yang bisa diperlukan untuk melakukan pekerjaan. Semakin banyak ragam yang digunakan, maka semakin kurangnya tingkat kebosanan dalam pekerjaan.
- b) Jati diri tugas. Faktor ini menjelaskan bahwa sejauh mana sebuah tugas menjadi bagian keseluruhan yang berarti. Tugas dirasakan menjadi bagian dari pekerjaan yang lebih besar dan dirasakan tidak merupakan satu kelengkapan tersendiri akan menimbulkan rasa tidak yakin.
- c) Tugas yang penting (*task identity*). Dalam pelaksanaan sebuah tugas, tugas yang menjadi hal yang diprioritaskan akan mencapai kepuasan kerja.
- d) Otonomi. Apabila kita ditempatkan pada suatu pekerjaan yang memberikan kita kebebasan dalam melaksanakan tugas serta adanya kemampuan untuk mengambil keputusan akan lebih menimbulkan kepuasan.

- e) Pemberian balikan pada pekerjaan yang digunakan untuk meningkatkan kepuasan kerja.

## 2. Penyeliaan

Locke (dalam Munandar, 2009) memberikan kerangka kerja teoritis untuk memahami kepuasan kerja karyawan dengan penyeliaan, dimana hubungan atasan-bawahan yang terdiri dari hubungan fungsional dan keseluruhan (*entity*). Hubungan fungsional memberikan gambaran sejauh mana penyelia mampu membantu karyawan untuk dapat memuaskan nilai-nilai penting bagi karyawan. Hubungan keseluruhan berdasar pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai serupa.

## 3. Gaji, Penghasilan, Imbalan yang Dirasakan Adil (*Equitable Reward*)

Singel dan Lane (dalam Munandar, 2009) memberikan kesimpulan beberapa ahli yang menyimpulkan kembali hasil-hasil dari penelitian pentingnya gaji sebagai penentu dalam kepuasan kerja yaitu merupakan fungsi dari jumlah absolut dari gaji yang diterima, derajat sejauh mana gaji mampu memenuhi harapan-harapan tenaga kerja, dan bagaimana gaji diberikan.

## 4. Rekan-Rekan Sejawat yang Menunjang

Dalam sebuah kelompok kerja dimana para pekerja harus bekerja sebagai satu tim, kepuasan kerja ditumbulkan dari kebutuhan-kebutuhan tinggi mereka yang mampu dipenuhi, serta mempunyai dampak pada motivasi kerja mereka. Hariadja (dalam Septyawati, 2010) menyebutkan faktor-faktor yang berpengaruh kepuasan kerja seorang karyawan yaitu:



- a) Gaji yaitu bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja.
- b) Pekerjaan itu sendiri yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang.
- c) Rekan kerja yaitu teman-teman yang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan.
- d) Promosi yaitu kemungkinan seseorang mampu berkembang melalui kenaikan jabatan.
- e) Atasan yaitu seseorang yang senantiasa member perintah atau penunjuk dalam pelaksanaan kerja.

#### 2.1.4. Dimensi Kepuasan Kerja

Menurut Smith, 1990 dalam Luthans, 2009 terdapat lima dimensi yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu :

- a. Pekerjaan itu sendiri, yaitu bagaimana memberikan tugas-tugas yang menarik untuk karyawan, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menrima tanggung jawab.
- b. Rekan kerja, yaitu rekan kerja memiliki kecakapan secara teknis dan mudan untuk bekerjasama atau mendukung secara social. Rekan kerja yang bersahabat dan kooperatif akan memberikan kepuasan kerja kepada karyawan karena merasa *enjoy* dalam bekerja
- c. Gaji, yaitu gaji berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja tetapi secara lebih luas juga menggambarkan berbagai dimensi dari kepuasan.
- d. Kesempatan promosi, yaitu kesempatan untuk memperoleh jabatan yang lebih tinggi atau pengembangan karir

- e. Supervise, yaitu kemampuan atasan dalam memberikan bimbingan teknis pekerjaan dan sikap

Kepuasan kerja akan memberikan efek terhadap beberapa aspek, yaitu: kepuasan kerja, kemangkiran dan keterlambatan, pindah kerja, komitmen terhadap organisasi. Individu yang merasa puas akan pekerjaan na otomatis akan meningkatkan produktifitasnya dalam bekerja, baik itu ketepatan dalam kehadiran jam kerja, komitmen utuk tetap mempertahankan pekerjaan di perusahaan tersebut sehingga termotivasi untuk tidak pindah kerja ( Hasibuan, 2001 ).

Kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya, sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi. Melayu S.P Hasibuan (2008:202)

- a. Menyenangi pekerjaannya , karyawan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya maka dari itu karyawan dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik dan benar.
- b. Mencintai pekerjaannya, karyawan selalu menghindari kesalahan dalam bekerja dan merasa nyaman dalam melakukan pekerjaan.
- c. Moral kerja, karyawan selalu konsisten dalam mengerjakan tugas dan dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.
- d. Kedisiplinan, menyelesaikan tugas dengan menggunakan waktu yang efektif dan mendapatkan gaji yang sesuai dengan jabatan.
- e. Prestasi kerja, memberikan hasil pekerjaan yang baik dan dapat memanfaatkan waktu dengan baik dalam bekerja.

## 2.2. Insentif

### 2.2.1. Pengertian Insentif

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah di tentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana - rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kepuasan kerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kepuasan kerja pegawai dapat meningkat.

Dari pengertian di atas untuk lebih jelas tentang insentif, dibawah ini ada beberapa ahli manajemen mengemukakan pengertian mengenai insentif.

Menurut Hasibuan (2001 : 117) mengemukakan bahwa "Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang di pergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi".

Sedangkan menurut Pangabean (2002 : 77) mengemukakan bahwa " 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".

Menurut Mangkunegara (2002 : 89) mengemukakan bahwa " Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kepuasan kerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan)."

Begitu pula menurut Handoko (2002 : 176) mengemukakan bahwa " Insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar - standar yang telah ditetapkan".

Jadi menurut pendapat - pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa Insentif adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi sehingga dapat menambah kemauan kerja dan motivasi seorang pegawai agar terciptanya suatu kepuasan kerja yang berkualitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

### **2.2.2. Jenis - Jenis Insentif**

Jenis - jenis insentif dalam suatu perusahaan harus dituangkan secara jelas sehingga dapat di ketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Siagian (2002 : 268), jenis - jenis insentif tersebut adalah :



### 1. *Piece work*

*Piece work* adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kepuasan kerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

### 2. Bonus

Bonus adalah insentif yang diberikan kepada pegawai 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 ini adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

### 5. Kurva Kematangan

Kurva kematangan adalah insentif yang diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji 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.

Berdasarkan pengertian di atas maka jenis - jenis Insentif adalah :

#### Insentif material

Dapat diberikan dalam bentuk:

1. Bonus
2. Komisi
3. Pembagian laba
4. Kompensasi yang ditangguhkan
5. Bantuan hari tua

#### Insentif Non-material

Dapat diberikan dalam bentuk :

1. Jaminan sosial
2. Pemberian piagam penghargaan
3. Pemberian promosi
4. Pemberian pujian lisan atau tulisan.

Dengan adanya jenis - jenis insentif ini maka perusahaan mampu mendorong motivasi dan gairah kerja pegawai, sehingga pegawai akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya dan pada akhirnya pula akan meningkatkan keuntungan tersendiri dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

#### 2.2.3. Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak yaitu :

1. Bagi perusahaan :
  - a. Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan

- b. Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja pegawai yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi
  - c. Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan yang meningkat.
2. Bagi pegawai :
- a. Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok
  - b. Meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

#### **2.2.4.Sistem Pemberian Insentif**

Menurut Rivai (2004:387) mengemukakan bahwa “Salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kepuasan kerja. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kepuasan kerja sedemikian rupa sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi.”

- 1) Bonus Tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kepuasan kerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kepuasan kerja.

#### 2) Insentif Langsung

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kepuasan kerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kepuasan kerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

#### 3) Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis ini, standar kepuasan kerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada *output* individu.

#### 4) Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok.

#### 5) Pembagian Keuntungan



Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana tujuan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Ketiga, program gabungan yang membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

#### 6) Bagi Hasil

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

#### 2.2.5. Indikator-indikator Pemberian Insentif

Beberapa indikator insentif menurut Sondang P. Siagian (2002:269) antara lain sebagai berikut :

##### 1. Kepuasan kerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan kepuasan kerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif

menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan kemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak *favourable* bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang berusia agak lanjut.

## 2. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu, ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kepuasan kerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut :

### a. Kelemahan

- 1) Mengakibatkan mengendornya semangat kerja pegawai yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata.
- 2) Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.
- 3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- 4) Kurang mengakui adanya kepuasan kerja pegawai.

### b. Kelebihan

Di samping kelemahan tersebut di atas, dapat dikemukakan kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut :

- 1) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.

- 2) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik.
- 3) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

### 3. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi dan menonjol, sehingga mungkin sekali pegawai muda (*junior*) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul di mana para pegawai junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

### 4. Keadilan dan Kelayakan

#### a. Keadilan

Dalam sistem insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan (*output*), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu

jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.

c. 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 perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapatkan kendala yakni berupa menurunnya kepuasan kerja pegawai yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.

Mengacu dari beberapa pendapat di atas, serta melihat jenis-jenis insentif yang diberikan kepada setiap karyawan, maka dapat ditarik indikator-indikator insentif dalam penelitian ini sebagai berikut :

a. Insentif material.

Dapat diberikan dalam bentuk : Bonus, Komisi, Pembagian laba, Kompensasi yang ditangguhkan, dan Jaminan sosial.

b. Insentif Non material.



Dapat diberikan dalam bentuk : Pemberian piagam penghargaan, Pemberian tanda jasa, kenaikan pangkat, serta hiburan.

### 2.3. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah :

**Tabel 2.1.**

**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
1.	Fariz Ramanda Putra (2013)	Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan kerja (Studi Pada Karyawan PT. Naraya Telematika Malang)	Insentif dan Kepuasan kerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara simultan variabel bebas insentif fisik (X1) dan insentif non fisik (X2) berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kepuasan kerja karyawan (Y)
2.	Ika Yuli Rohmawati (2011)	Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan kerja Karyawan Di Pamella Swalayan Dua Kota Yogyakarta	Insentif dan kepuasan kerja	Hasil analisis Kesimpulanya adalah insentif berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja pegawai di Pamella Swalayan Dua Kota Yogyakarta.
3.	Diana Khairani Sofyan (2013)	Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan kerja	Insentif dan kepuasan kerja	Hasil uji Hipotesis menunjukkan bahwa Ho ditolak artinya ada

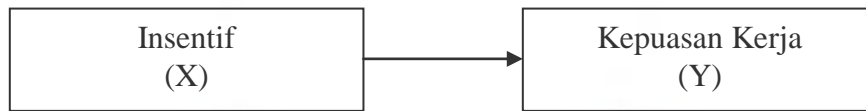
		Kerja Pegawai BAPPEDA		pengaruh secara signifikan antara insentif terhadap kepuasan kerja kerja pegawai pada BAPPEDA Kabupaten X, sehingga jelas bahwa produktifitas kerja sangat dipengaruhi oleh lingkungan kerja.
--	--	--------------------------	--	---

#### 2.4. Kerangka Pemikiran

Insentif merupakan promosi yang mereka persiapkan sebagai ganjaran yang pantas atas hasil kerja mereka terhadap perusahaan. Bila pemberian insentif itu adil dengan apa yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu, dan pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan (Robbins, 2006). Penghargaan berupa insentif atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (Mangkunegara, 2002).

Dengan adanya pemberian insentif setiap karyawan akan memiliki semangat dan gairah yang lebih baik, maka hal ini meningkatkan prestasi kerjanya dan peningkatan hasil yang dicapai oleh setiap karyawan berarti akan meningkatkan produktivitas perusahaan. Kepuasan kerja secara logis menganggap kepuasan sebagai prediktor utama karena karyawan yang puas akan berbicara positif mengenai organisasi dan mempunyai nilai kinerja yang tinggi (Robbins, 2007: 76).

Berikut dapat digambarkan kerangka pikir dalam penelitian ini, yaitu :



Sumber : Robbins (2007) dan Mangkunegara (2002)

### 2.5. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang terdapat dalam penelitian ini dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut "Diduga insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan pada PT. Astra Credit Company Pekanbaru.