

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajernen sumber daya manusia mengandung dua artian yaitu sumber daya (*Resources*) dan manusia (*Human*). Sondang. P (1995:5) menyatakan :

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan fungsi-fungsi manajemen di dalam sumber daya manusia mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dibedakan menjadi 2 yaitu :

a. Fungsi-Fungsi Manajemen, yaitu :

- 1) Perencanaan (*Planning*)
- 2) Pengorganisasian (*Organizing*)
- 3) Pengarahan (*Actuating*)
- 4) Pengawasan (*Controlling*)

b. Fungsi-Fungsi Operasional

- 1) Pengadaan
- 2) Pengembangan
- 3) Pemberian Kompensasi
- 4) Pengintegrasian
- 5) Pemeliharaan

B. Insentif**1. Pengertian Insentif**

Setiap pimpinan perusahaan harus berusaha untuk menciptakan suatu cara/metode yang dapat memenuhi kebutuhan para pegawainya, karena pada umumnya orang mau bekerja agar mereka dapat memenuhi kebutuhan. Pemimpin harus memilih sarana atau alat yang sesuai dengan harapan pegawainya tanpa membawa pengaruh yang negatif terhadap perusahaan yang dipimpinnya

Prestasi para pegawai ditimbulkan oleh dua hal yaitu kemampuan dan daya dorong/ motivasi. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimiliki seperti pendidikan, pengalaman dan sifat-sifat pribadi. sedangkan motivasi dipengaruhi oleh sesuatu yang dari luar diri seseorang.

Salah satu cara yang paling efektif sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi pegawai adalah sistem pemberian insentif. Pegawai biasanya akan

terdorong/ termotivasi untuk berperilaku sesuai yang diharapkan jika mereka merasa akan memperoleh insentif yang diharapkan.

Salah satu pandangan mengenai insentif, seperti yang dikemukakan oleh **Malayu S. P. Hasibuan (1998:184)** yang menyatakan “Insentif adalah alat-alat motivasi yang berarti daya perangsang atau kegairahaan kerja yang diberikan kepada pegawai agar bekerja dengan segala daya dan upaya”.

Hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh **Buchari Zainur (1981:175)** yang mengatakan :“Insentif adalah alat perangsang yang diharapkan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pokok yang diharapkan akan diperoleh dari tercapainya tujuan perusahaan”.

George R. Terry, diterjemahkan oleh **Winardi (1990 : 56)** merumuskan pengertian insentif sebagai berikut:

Insentif merupakan satu hal penting yang dapat membuat orang cenderung untuk berusaha atau bekerja lebih giat lagi bilaman ganjaran terhadap penyelesaian pekerjaan memuaskan atau sesuai dengan keinginannya.

Hadari Nawawi (1997:317) “Insentif adalah penghargaan atau imbalan yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar produktivitasnya tinggi. sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu”.

Dalam rumusan para ahli tersebut di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa : Insentif merupakan balas jasa yang mengkaitkan aspek penampilan/ produktivitas dari pegawai, insentif merupakan suatu stimulus atau perangsang yang dapat menimbulkan gairah dan motivasi kerja yang dalam pemberiannya

secara umum sudah mencakup pemenuhan kebutuhan yang bersifat *financial* dan *non financial* serta diberikan sewaktu-waktu.

Perangsang atau pendorong dalam wujud insentif yang dilaksanakan dalam perusahaan sangat besar artinya bagi perkembangan atau kemajuan perusahaan yang bersangkutan, untuk itulah banyak perusahaan yang berupaya memberikan program insentif bagi para pegawainya sebagai suatu pendorong agar lebih giat bekerja.

Pada prinsipnya pemberian insentif adalah menguntungkan kedua belah pihak. Perusahaan mengharapkan adanya suatu kekuatan atau semangat yang timbul dari diri para penerima insentif yang mendorong mereka agar dapat termotivasi untuk bekerja dengan lebih bersemangat dalam arti lebih produktif agar tujuan yang ingin dicapai perusahaan dapat terpenuhi, sedangkan bagi pegawai pemberian insentif merupakan salah satu alat untuk menambah penghasilan dimana dapat membantu memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

2. Jenis-Jenis Insentif

Jenis-jenis insentif menurut T. Hani Handoko (1991:178-183) berpendapat bahwa ada dua insentif yaitu :

a. Sistem insentif individu, terdiri dari :

- 1) Insentif untuk pegawai berdasarkan unit keluaran (*piece rates*) dan berdasarkan waktu (*time bonuses*).

- a) Berdasarkan unit keluaran : pegawai dibayar berdasarkan seluruh produk yang dihasilkan dikali dengan tarif/ upah .
 - b) Berdasarkan waktu : berdasarkan waktu pengerjaan, waktu yang dihemat dan waktu standar.
- 2) Insentif untuk manajer, yaitu :
- a) Bonus : diberikan atas laba atau evaluasi prestasi kerja individu.
 - b) *Stock option* : hak untuk membeli saham pada harga tertentu selama waktu tertentu.
 - c) *Stock appreciation right* : manajer dapat melepaskan hak untuk membeli saham dan mengambil bonus sebesar nilai saham pada waktu tertentu.
 - d) *Phantom stock plans* : manajer tidak benar-benar mendapat saham tetapi hanya dicatat dalam rekening pemilikan saham perusahaan pada harga pasar.
- 3) Sistem Sugesti :
- Tujuannya untuk merangsang pemikiran kreatif diantara para pegawai. Pegawai terdorong untuk memikirkan cara untuk mengurangi pemborosan, memperbaiki peralatan dan lain-lain. Insentif ini diberikan atas dasar persentase dari penghematan yang diperoleh perusahaan.

b. Sistem insentif kelompok, terdiri dari :

- 1) Unit keluaran kelompok : dengan cara bekerja sama untuk mencapai atau melebihi standar yang telah ditetapkan.
- 2) Pembagian laba : laba dibagi setahun sekali atau pembagian laba ditunda sampai pegawai pensiun atau meninggal dunia.
- 3) Pemilikan saham : pegawai diberikan kesempatan memiliki saham perusahaan

Gary Dessler diterjemahkan oleh **Benyamin Molan (1997:141)** mengemukakan bahwa insentif terbagi menjadi empat kategori, yaitu:

a. Program insentif individu

Program insentif individu adalah pembagian rangsangan kepada pegawai di atas gaji pokoknya yang memenuhi standar kinerja individu spesifik.

1) Insentif untuk pegawai oprasional

Disini pegawai dapat memperoleh upah sebanyak mungkin sejauh dia mampu secara fisik dan mental untuk melakukan kinerjanya. Pada umumnya rencana insentif untuk pegawai oprasional diklasifikasikan menjadi dua kategori, yaitu berdasarkan unit keluaran dan berdasarkan waktu.

2) Insentif untuk para manajer

Ada banyak yang membedakan tingkatan dan kualitas para manajer dan eksekutif. Rencana insentif ini dirancang dengan memperhatikan tipe perilaku yang diinginkan perusahaan. Untuk eksekutif puncak, tekanan diarahkan pada perilaku kewirausahaan yang mengandung pengambilan resiko, dengan kompensasi tambahan yang didasarkan pada laba, derajat, penetrasi pasar dan pengembangan produk baru. Untuk eksekutif yang lebih rendah, tekanan sering pada kelancaran administrasi dan hubungan kerja sama dengan manajer lain, rangsangan dapat diberikan dengan bonus yang didasarkan pada penilaian prestasi kerja dimana persentase tetap dari gaji dasar ditetapkan sebagai insentif.

Adapun bentuk rencana insentif untuk para manajer antara lain :

- a) Bonus dalam bentuk kas (*cash bonuses*) yang diberikan atas dasar laba atau evaluasi prestasi kerja individu.
- b) *Stock option*, yaitu hak untuk membeli saham perusahaan pada harga tertentu selama jangka waktu tertentu di waktu yang akan datang.
- c) *Phantom stock plants*, dimana manajer tidak benar-benar mendapatkan saham, tetapi hanya dicatat pada rekening pemilikan saham perusahaan pada harga pasar.

- d) *Stock appreciation right*, yaitu sama seperti *stock option* tetapi manajer dapat melepaskan hak untuk membeli saham dan mengambil bonus kas sebesar nilai saham dalam rentang waktu tertentu.
- e) Sasaran-sasaran prestasi kerja dapat ditetapkan untuk eksekutif dan bonus dialokasikan menurut derajat prestasi.

3) Insentif untuk para profesional

Pegawai profesional menurut **Garry Dessler** diterjemahkan oleh **Benyamin Molan (1997 : 150-152)** adalah

Mereka yang pekerjaannya meliputi aplikasi dari pengetahuan yang mereka pelajari pada pemecahan masalah majikan, termasuk di dalamnya para ahli hukum, ahli ekonomi. Rencana pemberian insentif untuk para profesional dapat diberikan berdasarkan kenaikan prestasi.

Upah prestasi (*merit pay*) atau kenaikan berdasarkan prestasi adalah peningkatan gaji yang diberikan / dihadiahkan kepada seorang pegawai berdasarkan kinerja individunya. Pemberian insentif ini memiliki beberapa keuntungan yaitu mendorong pegawai untuk memusatkan perhatiannya pada tujuan perusahaan seperti laba dan perbaikan produktivitas. Kekurangannya adalah bahwa pendekatan itu mengurangi nilai motivasional dan imbalan dengan mengurangi dampak dari kinerja pegawai sendiri berdasarkan imbalan.

b. Program insentif kelompok

Program insentif kelompok atau tim (*team or group incentive plant*), yaitu seperti rencana insentif atau pegawai oprasional individu namun memberi upah lebih dan di atas gaji pokok kepada semua anggota tim ketika kelompok atau tim secara kolektif mencapai standar yang khusus atau kinerja yang sempurna, produktivitas atau perilaku sehubungan dengan kinerja lainnya. Insentif kelompok dibagi ke dalam dua kategori, yaitu berdasarkan :

- 1) Unit keluaran kelompok (*group piece rate*) : rangsangan dapat diberikan dalam bentuk bonus kelompok, karena upaya-upaya seorang individu dapat dibedakan dari kelompok sehingga kerjasama kelompok untuk mencapai atau melebihi standar sangat diutamakan.
- 2) Pembagian produksi kelompok (*production sharing plans*).

c. Program pembagian laba (*profit sharing plan*)

Rencana-rencana pembagian laba dirancang untuk membagi laba perusahaan diantara para pegawai. Efektivitas rencana ini dapat tidak tercapai karena profitabilitas tidak selalu sejalan dengan prestasi kerja pegawai, resesi atau pesaing baru mungkin juga sangat mempengaruhi pencapaian laba perusahaan.

d. Program pembagian perolehan (*gain sharing*)

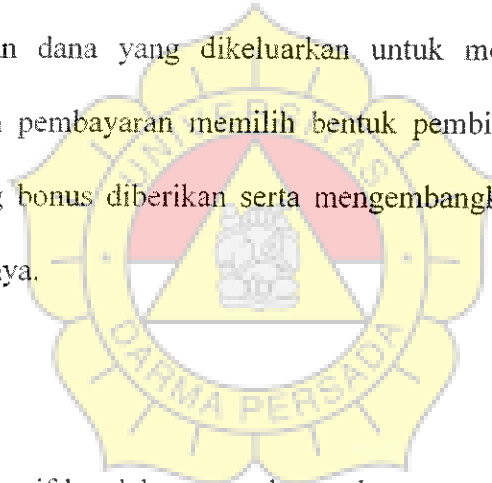
Gary Dessler, diterjemahkan oleh **Benyamin Molan (1997:156)** rencana pembagian perolehan adalah “Suatu rencana insentif yang melibatkan pegawai dalam suatu usaha bersama untuk mencapai sasaran produktivitas dan pembagian perolehan”.

Gary Dessler diterjemahkan oleh **Benyamin Molan (1997:157)** juga mengemukakan bahwa terdapat tujuh langkah dasar dalam mengimplementasikan rencana pembagian perolehan, yaitu :

- 1) Tetapkan sasaran rencana umum, yang mencakup pendorongan produktivitas atau kerja tim.
- 2) Tetapkan ukuran kinerja khusus, yaitu mencakup ukuran produktivitas, seperti jam atau biaya per unit yang dihasilkan perjam, atau biaya total per pegawai.
- 3) Merumuskan dana, seperti biaya upah yang dibagi oleh penjualan total.
- 4) Tetapkan suatu metode untuk membagi dan mendistribusikan bagian perolehan pegawai dikalangan pegawai sendiri. Metode khusus mencakup persentase yang sama dari upah atau bagian yang sama, walaupun beberapa rencana juga berusaha untuk memodifikasi hadiah pada tingkatan terbatas berdasarkan kinerja individu.
- 5) Buatlah ukuran dari arti pembayaran untuk menarik perhatian peserta dan memotivasi perilaku mereka.

- 6) Pusatkanlah seberapa sering bonus dibayarkan.
- 7) Mengembangkan sistem dukungan atau keterlibatan. Kebanyakan sistem yang digunakan untuk mendorong rasa keterlibatan pegawai mencakup *steering committee*, pertemuan-pertemuan mutakhir, sistem sugesti, koordinator, tim pemecahan, masalah, dan auditor luar.

Dari definisi di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk mengimplementasikan program pembagian perolehan, maka manajemen terlebih dahulu menetapkan sasaran rencana secara umum, menetapkan kinerja khusus, merumuskan dana yang dikeluarkan untuk merumuskan metode, menentukan ukuran pembayaran memilih bentuk pembiayaan dan memutuskan seberapa sering bonus diberikan serta mengembangkan sistem partisipasi pegawai di dalamnya.



3. Tujuan Insentif

Tujuan pemberian insentif hendaknya untuk mendorong prestasi kerja yang baik dengan mengkaitkan produktivitas kerja. **T. Hani Handoko** (1991:176) mengemukakan bahwa :

Tujuan pemberian insentif hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi pegawai dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsang *financial* dan melebihi upah dan gaji dasar.

Menurut **Moekijat (1995:175)** pemberian insentif dibedakan atas dua tujuan, yaitu bagi perusahaan dan juga bagi pihak pegawai. Bagi perusahaan, pemberian insentif bertujuan untuk :

- a. Meningkatkan hasil kerja perusahaan (*output*)
- b. Mengurangi perpindahan dan ketidakhadiran.
- c. Meningkatkan semangat kerja pegawai.
- d. Menambah peran serta pegawai dalam masalah-masalah perusahaan.
- e. Mengurangi keluhan-keluhan.
- f. Meningkatkan kesejahteraan pegawai.
- g. Merupakan alat untuk meningkatkan kesehatan badaniah dan rohani pegawai.
- h. Memperbaiki kondisi kerja.

Untuk kepentingan pihak pegawai, pemberian insentif dimaksudkan untuk :

- a. Memberi bantuan dalam pemecahan masalah-masalah perseorangan.
- b. Membantu kepada kemajuan perseorangan.
- c. Menambah kepuasan kerja
- d. Memberikan alat untuk menjadi lebih mengenal pegawai-pegawai lain.
- e. Memberikan kompensasi tambahan.

Adapun menurut **Susilo Martoyo (1998:124)** tujuan diberikannya insentif adalah “agar dapat meningkatkan produktivitas pegawai dan

mempertahankan pegawai yang berprestasi, untuk tetap berada dalam perusahaan”.

Jadi dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian insentif hendaknya dapat memuaskan kedua belah pihak, baik dari pihak perusahaan sendiri maupun dari pihak pegawai. Dengan adanya pemberian insentif maka dapat meningkatkan produktivitas pegawai dalam perusahaan tersebut.

4. Pedoman Pemberian Insentif

Gary Dessler, diterjemahkan oleh Agus Dharma (1995:430-431) menyatakan pedoman yang dapat dipakai dalam pemberian insentif yang efektif, yaitu :

- a. Pastikan bahwa usaha dan ganjaran berhubungan secara langsung.

Insentif dapat memotivasi pegawai jika pegawai melihat adanya kaitan antara usaha yang dilakukan dengan ganjaran yang diberikan, karena itu pemberian insentif seyogyanya menyediakan ganjaran yang sebanding dengan peningkatan usaha pegawai.

- b. Ganjaran yang tersedia haruslah bernilai bagi pegawai.

Insentif dapat menarik motivasi pegawai jika ganjaran yang diberikan menarik atau dianggap bernilai bagi pegawai yang bersangkutan karena kebutuhan dan keinginan bagi tiap-tiap pegawai berbeda-beda, maka daya tarik insentif pun tidak sama pula.

c. Pengkajian metode dan prosedur yang seksama.

Pemberian insentif pada umumnya berdasarkan atas suatu studi metode kerja yang sangat cermat. Hal ini biasanya membutuhkan jasa ahli teknisi atau ahli metode lainnya. Melalui observasi dan pengukuran yang cermat para ahli menetapkan standar insentif.

d. Rencana pemberian insentif harus dapat dipahami dan dihitung dengan mudah oleh para pegawai.

Para pegawai seyogyanya dapat sangat dengan mudah menghitung ganjaran yang akan mereka terima dalam berbagai tingkat usaha, oleh karena itu rencana pemberian insentif seyogyanya dapat dimengerti dan mudah dikalkulasi atau dihitung.

e. Susun standar yang efektif.

Standar yang mendasari pemberian insentif hendaknya dipandang sebagai hal yang wajar oleh bawahan. Standar sebaiknya ditetapkan tinggi, tetapi cukup nalar untuk dicapai oleh pegawai dengan kesempatan berhasil 50-50. Tujuan yang akan dicapai hendaknya spesifik, artinya tetapkan tujuan secara terperinci dan dapat diukur, karena akan lebih efektif dari pada hanya mengatakan, "kerjakan yang terbaik yang dapat anda lakukan".

f. Standar yang ada harus terjamin.

Standar yang mendasarkan pemberian insentif hendaknya ditetapkan tidak sepihak. Sebaiknya pegawai perlu mengetahui standar *output* yang ditetapkan perusahaan. Penetapan standar tersebut dinyatakan sebagai

suatu kontrak antara perusahaan dengan pegawai, dengan demikian pegawai tidak akan merasa curiga bahwa usaha yang melampaui standar akan mengakibatkan makin bertambahnya standar *output*.

g. Upah pokok harus terjamin.

Untuk menjamin ketenagan bekerja biasanya perusahaan menjamin upah pokok pegawai. dengan demikian pegawai tahu bahwa apapun yang akan terjadi setidaknya-tidaknnya mereka akan mendapatkan upah pokok minimum yang terjamin.

C. Produktivitas Pegawai

1. Pengertian Produktivitas Pegawai

Secara umum, pengertian produktivitas pegawai menyangkut hubungan antara keluaran (*output*) dengan masukan (*input*) yang digunakan untuk menghasilkan *output* tersebut. Produktivitas juga sering diartikan orang sebagai kemampuan seseorang atau sekelompok orang untuk menghasilkan barang atau jasa. yang ditujukan untuk menjadikan hari esok lebih baik dibanding hari ini. Untuk lebih jelasnya maka penulis akan mengutip pendapat dari para ahli, antara lain :

Bambang Kusriyanto (1993:2) mengemukakan bahwa “Produktivitas pegawai adalah perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta pegawai persatuan waktu, peran serta disini adalah penggunaan pegawai secara efisiensi dan efektif”.

Bambang Kusriyanto (1993:4) juga mengemukakan, bahwa peningkatan produktivitas dapat terlihat dalam bentuk :

- a. Pengurangan sedikit sumber daya untuk memperoleh jumlah produksi yang sama.
- b. Pengurangan sumber daya yang sekedarnya untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar.
- c. Penggunaan jumlah sumber daya yang sama untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar.
- d. Penggunaan sumber daya yang lebih besar untuk memperoleh produksi yang jauh lebih besar lagi.

Hadari Nawawi (1997:97) “Produktivitas pegawai adalah perbandingan terbalik antara hasil yang diperoleh (*output*) dengan jumlah pegawai yang dipergunakan (*input*)”. Definisi ini bila dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Produktivitas pegawai} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}}$$

Ket : *Output* = Jumlah produksi

Input = Jumlah pegawai

Peningkatan produktivitas kerja seorang pegawai hanya akan berhasil kalau pegawai tersebut mempunyai kemauan, keterampilan, kemampuan serta pengembangan diri yang selalu meningkatkan kualitas kerja yang lebih baik.

serta memiliki sikap kearah kemajuan. **Payaman J. Simanjuntak (1985:132)** berpendapat :” Produktivitas mengandung sikap mental dari pegawai yang selalu mempunyai pandangan bahwa mutu kehidupan hari ini harus lebih baik dari hari kemarin dan hari esok harus lebih baik dari hari ini “, dengan demikian untuk mendapatkan tingkat produktivitas yang diharapkan harus ditunjang oleh sarana yang lengkap, salah satunya adalah rangsangan-rangsangan kepada pegawai berupa pemberian insentif, dengan adanya pemberian insentif sebagai rangsangan atau dorongan bagi pegawai, maka akan timbul semangat dan kegairahan dalam bekerja. Hal ini berarti akan berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja.

Pendapat yang dikemukakan oleh **Buchari Zainun (1981:154)** yaitu “Bahwa pemberian insentif merupakan salah satu cara atau usaha dalam meningkatkan produktivitas yang telah direncanakan perusahaan”.

Dari definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas pegawai adalah perbandingan antara hasil produksi yang dicapai (*output*) dengan total pegawai (*input labour*).

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Pegawai

Produktivitas pegawai banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri maupun faktor-faktor lainnya.

J. Ravianto (1985:4) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja pegawai meliputi :

- a. pendidikan
- b. keterampilan
- c. disiplin
- d. sikap dan etika kerja
- e. motivasi
- f. Insentif
- g. tingkat penghasilan
- h. jaminan sosial
- i. lingkungan dan iklim kerja
- j. teknologi
- k. manajemen
- l. kesempatan kerja dan prestasi



3. Hubungan Insentif Dengan Produktivitas Pegawai

Insentif merupakan salah satu sarana sebagai pendorong pegawai agar lebih giat lagi dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya, sehingga dapat tercapai produktivitas pegawai yang tinggi secara efektif dan efisien.

Dalam memberikan insentif kepada pegawai, perusahaan harus mengetahui kebutuhan pegawainya masing-masing, dengan memahami kebutuhan tersebut perusahaan akan mampu memotivasi pegawai untuk melakukan pekerjaan dan berarti dapat membantu dalam upaya memenuhi kebutuhannya. Apabila pegawai merasa kebutuhannya dapat terpenuhi dengan

melakukan suatu pekerjaan maka akan termotivasi untuk bekerja lebih giat lagi dan secara otomatis berarti tingkat produktivitas pegawai meningkat. Pada hakekatnya pemberian insentif dapat mendorong pegawai bekerja lebih baik dengan memanfaatkan unsur- unsur kerja yang lebih optimal.

Sistem insentif yang dikemukakan oleh **Heidjracman dan Suad Husnan (1995:161)** adalah "Pelaksanaan insentif dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mempertahankan pegawai yang berprestasi untuk tetap berada dalam perusahaan".

Dalam memberikan insentif, perusahaan harus mengetahui kebutuhan pegawai masing-masing, dengan adanya kebutuhan seseorang akan termotivasi melakukan pekerjaan dengan benar dan lebih giat dan ini berarti dapat membantu dalam upaya memenuhi kebutuhannya. Apabila pegawai merasa kebutuhannya dapat terpenuhi dengan melakukan suatu pekerjaan maka ia akan termotivasi untuk melakukan pekerjaannya dengan lebih baik dan secara otomatis berarti produktivitasnya meningkat. Pada hakekatnya pemberian insentif dapat mendorong pegawai bekerja lebih baik dengan memanfaatkan unsur-unsur kerja yang lebih optimal.

Hubungan yang paling jelas antara insentif dengan produktivitas pegawai adalah melalui sistem insentif seperti yang dikemukakan oleh **T. Hani Handoko (1991:176)** sebagai berikut :

Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana pembayaran upah yang dikatkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas pegawai atau profitabilitas organisasi atau kedua kriteria tersebut. Oleh karena itu para pegawai yang bekerja di bawah sistem insentif *financial* berarti prestasi kerja mereka menentukan secara keseluruhan atau sebagian penghasilan mereka.



Kerangka Pikir Penelitian

Gambar I
Kerangka Pikir Penelitian

