

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Teori

2.1.1 Insentif

2.1.1.1 Definisi insentif

Kata insentif merupakan kata serapan dari bahasa Inggris Incentive mempunyai arti pendorong. Insentif adalah suatu bentuk dorongan finansial kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa perusahaan kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. (Umam, 2015).

Sedangkan menurut Menurut Simamora (2004 : 514) yang dimaksud insentif adalah suatu program yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas kerja. Selanjutnya Mangkunegara (2001 : 89) “Suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan - tujuan organisasi” (Nurmansyah, 2019).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Secara teoritis terdapat dua pengertian insentif yaitu : 1) Insentif sebagai suatu sitem pengupahan , 2) Insentif sebagai prangsang atau motivator (Khotimah, 2015).

Perlu kita ketahui bahwa sistem insentif merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan). Insentif juga mengandung pengertian penghargaan atau imbalan yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar motivasi dan produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-sewaktu. Sehingga tergantung dari pencapaian kinerja atau produktivitas karyawan (Nurmansyah, 2019).

2.1.1.2 Jenis-Jenis Insentif

Ada beberapa jenis insentif antara lain:

- 1) Financial Incentive, adalah bonus, komisi (dihitung berdasarkan penjualan yang melebihi standar), pembayaran yang ditangguhkan (misalnya pensiun).
- 2) Non-Financial Incentive, yaitu tersedianya hiburan, pendidikan dan pelatihan, penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik, serta terjaminnya tempat kerja.
- 3) Social Incentive, yaitu cenderung pada keadaan dan sikap dari para rekan-rekan sekerja. Pada dasarnya didalam diri manusia terdapat jiwa saling tolong-menolong sehingga bersosial merupakan kebutuhan setiap manusia pada umumnya. Dalam sebuah perusahaan sangat sedikit manusia yang menyelesaikan pekerjaannya sendiri tanpa bantuan orang lain. Banyak karyawan yang mengundurkan diri karena hubungan yang kurang harmonis dengan rekan kerjanya. Pada prinsipnya, berorganisasi berarti membentuk kelompok atau tim kerja sama dan saling mengisi untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu hal ini merupakan salah satu unsur yang perlu diperhatikan oleh perusahaan dan tidak bisa dianggap sepele, perusahaan harus mampu menciptakan kondisi untuk mendekatkan hubungan emosional antar karyawan.

2.1.1.3 Tujuan Pemberian Insentif

Rivai (2011:767) mengemukakan bahwa “tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka

meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya, sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dimana produktivitas menjadi satu hal yang penting” (Khotimah, 2015).

T. Hani Handooko berpendapat, bahwa untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya mencapai tujuan-tujuan organisasi yaitu dengan menawarkan perangsang finansial yang melebihi upah dan gaji dasar, yaitu dengan pemberian Insentif. Hal ini sejalan dengan pendapat Gary Dessler bahwa terkait pedoman pemberian insentif yang efektif yaitu dengan cara sebagai berikut:

- a. Pastikan bahwa upaya dan ganjaran berkaitan secara langsung.
- b. Ganjaran yang tersedia harus bernilai bagi karyawan.
- c. Pengkajian metode dan prosedur yang seksama.
- d. Pemberian insentif harus dapat dipahami dan dapat dikalkulasi dengan mudah oleh karyawan.
- e. Susun standar yang efektif.
- f. Jamin standar yang telah ditetapkan.
- g. Jamin upah pokok.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian Insentif:

- 1) Kondisi dan kemampuan dari perusahaan.
- 2) Kemampuan, kreativitas, serta prestasi dari karyawan.
- 3) Keadaan ekonomi suatu Negara.
- 4) Tingkat produktivitas perusahaan.

Menurut Manullang (1981:141), Insentif dikelompokkan menjadi 2 (Umam, 2015):

1. Finansial Insentif, Merupakan dorongan yang bersifat keuangan yang bukan meliputi gaji-gaji yang pantas. Tetapi juga termasuk didalamnya kemungkinan memperoleh bagian dari keuntungan perusahaan dan soal-soal

kesejahteraan yang meliputi pemeliharaan jaminan hari tua, rekreasi, kesehatan dan lain-lain.

2. Non Finansial Insentif, Merupakan dorongan yang bersifat non keuangan, terdapat 2 elemen utama, antara lain: keadaan pekerjaan yang memuaskan (tempat kerja, jam kerja, tugas dan rekan kerja), Sikap pimpinan terhadap keinginan masing-masing karyawan seperti jaminan pekerjaan, promosi, keluhan-keluhan, hiburan- hiburan dan hubungan dengan atasan.

2.1.1.4 Program Insentif

Sistem insentif hampir ada pada setiap jenis pekerjaan dari tenaga kerja manual sampai profesional, manajer dan pekerja eksekutif, kemudian yang menjadi pokok bahasan disini, dasar pijakan program insentif secara umum sebagai berikut:

1. Piecework

Dijelaskan bahwa Insentif diberikan berdasarkan jumlah output atau barang yang dihasilkan pekerja, bersifat individual, kemudian standar output per unit, cocok untuk pekerjaan yang outputnya sangat jelas dan mudah diukur.

2. Production bonus

Merupakan tambahan upah yang diberikan berdasarkan hasil kerja melebihi standar kerja yang telah ditentukan, termasuk penghematan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Dimana karyawan juga memperoleh upah pokok.

3. Comission

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual, bersifat individual, standarnya hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.

4. Maturity curve (kurva kematangan)

Gaji dikelompokkan dari kisaran minimal ke maksimal, dengan kurva kematangan ini untuk menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai karyawan sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja, sehingga mereka diharapkan terus meningkatkan prestasi.

5. Merit pay

Dijelaskan bahwa penerimaan kenaikan upah terjadi setelah penilaian prestasi.

6. Pay for knowledge / pay for skill compensation

Pemberian insentif yang didasarkan pada apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh. Dimana dasar pemikirannya adalah seseorang yang mempunyai tambahan pengetahuan mempunyai kemungkinan tambahan tugas yang dapat dilakukan untuk organisasi.

7. Non monetary incentive

Insentif dalam bentuk non uang, meliputi: souvenir, karangan bunga, sertifikat, liburan dan lain-lain.

8. Insentif eksekutif

Diberikan kepada para manajer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi.

Adapun alat-alat yang dapat memotivasi dalam pemberian insentif adalah sebagai berikut:

- a. Materiil insentif, alat motivasi berupa uang atau barang yang mempunyai nilai pasar, seperti kendaraan rumah dan sebagainya.
- b. Non materiil insentif, alat motivasi berupa barang atau benda yang tidak bernilai, atau berupa rohani saja, seperti medali, piagam, bintang jasa, dan sebagainya.

- c. Kombinasi materiil dan non materiil insentif, alat motivasi yang diberikan dalam bentuk materiil (uang dan barang) dan non materiil (medali dan piagam).

Berdasarkan 3 alat memotivasi penerimaan insentif tersebut, uang menjadi insentif material paling populer dalam bentuknya seperti: gaji, upah, bonus, jasa produksi, tunjangan, dan sederetan nama lain yang wujudnya berupa uang. Namun, uang bukanlah satu-satunya insentif dalam pekerjaan bahkan dalam kehidupan pada umumnya, karena ada insentif lain yang tidak kalah penting dalam dunia kerja, antara lain: penyediaan makan siang, pemberian pakaian kerja, pemberian natura (barang yang sebenarnya), penyediaan barang keperluan sehari-hari ditoko koperasi yang lebih murah.

2.1.2 Promosi Jabatan

2.1.2.1 Definisi Promosi Jabatan

Membahas mengenai promosi jabatan, beberapa teori yang dapat digunakan antara lain: a) teori “tujuan”, b) teori “hasil”, c) teori “kepentingan”, d) teori “prestasi”, e) teori “tindakan”. Teori-teori ini memiliki relevansi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan. Promosi merupakan suatu motivasi yang dapat mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu perusahaan untuk menjadi lebih baik dan lebih maju dari posisi yang dimiliki saat ini. Promosi berperan penting bagi setiap karyawan dan menjadi idaman yang selalu dinanti-nantikan, karena dengan adanya promosi menandakan bahwa adanya kepercayaan dan pengakuan dari perusahaan akan kemampuan dan kecakapan karyawan yang bersangkutan untuk menempati suatu jabatan yang lebih tinggi.

Swasto (2011:45) menyatakan bahwa “promosi merupakan perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi sebagai imbalan karena prestasi

kerjanya yang baik, masa kerjanya yang lama dan lainnya”, sedangkan Siagian (2010:169) menyebutkan bahwa “promosi ialah apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula” (Khotimah, 2015).

Hal ini menjadikan promosi mempunyai kaitan terhadap suatu pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan yang berhasil dalam kenyataannya menunjukkan bahwa suatu tujuan tercapai banyak ditentukan oleh SDM yang memiliki kepentingan perusahaan tersebut untuk maju. Ukuran dalam melihat suatu kepentingan SDM dalam suatu perusahaan tercermin dari kegiatan promosi yang sering diterapkan.

Promosi jabatan merupakan salah satu hal yang dapat meningkatkan motivasi karyawan agar karyawan memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan. Hasibuan (2012) mengatakan jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil atau hampir tidak ada maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin, dan prestasi kerja karyawan akan menurun. Jika ada kesempatan bagi setiap karyawan dipromosikan berdasarkan asas keadilan dan objektivitas, karyawan akan terdorong bekerja giat, disiplin, dan berprestasi kerja sehingga sasaran perusahaan dapat dicapai. Kesarinaldi (2010) mengemukakan bahwa promosi sangat berpengaruh terhadap motivasi dan kepuasan kerja karyawan yang berdampak langsung kepada kinerja yang dihasilkan karyawan (Nurmansyah, 2019).

Promosi jabatan menurut Ardana, dkk (2012:106) ialah suatu proses perubahan dari suatu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain, pada hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi dibandingkan dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri karyawan pada waktu sebelumnya (Prabowo, Al Musadieg, & Ruhana, 2016). Sedangkan menurut Hasibuan (2008:108) promosi jabatan adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility

karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban hak, status dan penghasilannya semakin besar (Natalina, 2015).

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atau usaha dan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul dua permasalahan. Pertama, yaitu ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif. Kedua, bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya.

Promosi mempunyai arti yang penting bagi setiap perusahaan, sebab dengan promosi berarti kestabilan perusahaan dan moral karyawan akan dapat lebih terjalin. Kedua hal ini merupakan yang minimal yang harus dapat ditimbulkan, bila mana perusahaan tersebut mengandalkan promosi suatu barang tentu dengan promosi tidak hanya diharapkan pada kedua hal tersebut, tetapi jauh lebih luas daripada itu. Adanya kesempatan untuk dipromosikan juga akan mendorong penarikan pelamar yang semakin banyak memasukkan lamarannya sehingga pengadaan karyawan yang baik bagi perusahaan itu akan lebih mudah. Sebaiknya jika kesempatan untuk dipromosikan relatif kecil atau tidak ada, maka gairah kerja, semangat kerja, disiplin kerja, dan prestasi kerja karyawan akan menurun.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa Promosi diartikan sebagai proses perubahan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam hierarki wewenang dan tanggungjawab yang lebih tinggi dari wewenang dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan pada waktu sebelumnya. Promosi adalah proses menaikkan tenaga kerja kepada kedudukan yang lebih bertanggungjawab. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan.

2.1.2.2 Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Program promosi hendaknya memberikan informasi yang jelas, apa yang dijadikan sebagai pedoman dasar dalam promosi jabatan adalah:

1) Pengalaman (senioritas)

Pengalaman (senioritas) yaitu promosi yang didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangan promosi adalah pengalaman kerja seseorang, orang yang terlama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi. Kebaikannya adalah adanya penghargaan dan pengakuan bahwa pengalaman merupakan saka guru yang berharga. Dengan pengalaman, seseorang akan dapat mengembangkan kemampuannya sehingga karyawan tetap betah bekerja pada perusahaan dengan harapan suatu waktu ia akan dipromosikan. Kelemaannya adalah seseorang karyawan yang kemampuannya sangat terbatas, karena sudah lama bekerja tetap dipromosikan. Dengan demikian perusahaan akan dipimpin oleh seorang yang berkemampuan rendah, sehingga perkembangan dan kelangsungan perusahaan disangsikan.

2) Kecakapan (ability)

Kecakapan (ability) yaitu seseorang akan dipromosikan berdasarkan penilaian kecakapan. Pertimbangan promosi adalah kecakapan, orang yang cakap atau ahli mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan. Kecakapan merupakan kumpulan pengetahuan (tanpa memperhatikan cara mendapatkannya) yang diperlukan untuk memenuhi hal-hal berikut:

- a. Kecakapan dalam pelaksanaan prosedur kerja yang praktis, teknik-teknik khusus dan disiplin ilmu pengetahuan.
- b. Kecakapan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.

c. Kecakapan dalam memberikan motivasi secara langsung.

3) Kombinasi pengalaman dan kecakapan

Kombinasi pengalaman dan kecakapan yaitu promosi yang berdasarkan pada lamanya pengalaman dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan. Jika seseorang lulus dalam ujian maka hasil ujian kenaikan dipromosikan. Cara ini adalah dasar promosi yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil, sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman / kecakapan saja dapat diatasi.

Menurut pendapat Siswanto Sastrohadiwiryo (2005) dalam (Umam, 2015), bahwa terdapat beberapa kriteria umum yang perlu dipertimbangkan dalam rangka promosi dan pemindahan tenaga kerja, antara lain:

1) Senioritas

Tingkat senioritas tenaga kerja seringkali digunakan sebagai salah satu standar untuk kegiatan promosi. Dengan asumsi bahwa karyawan yang sudah lama bekerja, pengalaman yang dimiliki dianggap lebih banyak dibandingkan karyawan yang baru bekerja. Dengan demikian, tenaga kerja yang bersangkutan diharapkan memiliki kemampuan lebih tinggi, gagasan lebih banyak, dan kemampuan manjerial yang lebih baik.

2) Kualifikasi Pendidikan

Saat ini, manajemen perusahaan umumnya mempunyai kriteria minimum tingkat pendidikan tenaga kerja yang bersangkutan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasan yang melatarbelakanginya adalah dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan tenaga kerja memiliki nalar yang tinggi terhadap prospek perkembangan perusahaan diwaktu yang akan datang.

3) Prestasi Kerja

Hampir semua perusahaan menjadikan prestasi kerja yang dicapai tenaga kerjanya sebagai salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Prestasi kerja yang tinggi memiliki kecenderungan untuk memperlancar kegiatan promosi bagi tenaga kerja yang bersangkutan, demikian pula kecenderungan sebaliknya.

4) Karsa dan Daya Cipta

Untuk kegiatan promosi pada jenis pekerjaan tertentu, karsa dan daya cipta merupakan salah satu syarat yang tidak perlu ditawar lagi, hal ini disebabkan karena untuk jenis pekerjaan tertentu sangat diperlukan karsa dan daya cipta demi kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, pelaksanaan promosi bagi tenaga kerja berdampak pada meningkatnya laba yang lebih tinggi dari waktu sebelumnya.

5) Tingkat Loyalitas

Tingkat loyalitas tenaga kerja terhadap perusahaan seringkali menjadi salah satu kriteria untuk kegiatan promosi. Loyalitas yang tinggi akan berdampak pada tanggungjawab yang lebih besar.

6) Kejujuran

Khusus pada jabatan-jabatan yang berhubungan dengan finansial, produksi, pemasaran, dan sejenisnya, kejujuran dipandang amat penting, hal ini dimaksudkan untuk menjaga jangan sampai kegiatan promosi malah merugikan perusahaan, dikarenakan ketidakjujuran tenaga kerja yang dipromosikan.

7) Supelitas

Dijelaskan bahwa terdapat jenis pekerjaan/ jabatan tertentu yang barangkali diperlukan kepandaian bergaul, sehingga kriteria kemampuan bergaul dengan oranglain perlu dijadikan salah satu standar untuk promosi pada pekerjaan/ jabatan tersebut.

Beberapa jenis promosi karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Promosi Sementara (Temporary Promotion)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang segera diisi.

2. Promosi Tetap (Permanent Promotion)

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu kedudukan kepada kedudukan yang lain yang lebih tinggi, disebabkan karena karyawan yang bersangkutan telah memenuhi syarat-syarat untuk dipromosikan dari promosi ini melahirkan wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar serta penghasilan yang lebih besar juga.

3. Promosi Kecil (Small Promotion)

Menaikkan jabatan seseorang dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab dan gaji tetap.

4. Promosi Kering (Dry Promotion)

Seorang karyawan dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat wewenang dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

2.1.2.3 Tujuan Promosi Jabatan

- 1) Meningkatkan semangat kerja, perusahaan mempromosikan karyawan secara obyektif dan terprogram, maka karyawan akan terdorong untuk bekerja lebih baik lagi, sehingga semangat kerja meningkat.
- 2) Untuk menjamin stabilitas kepegawaian, dengan adanya kestabilan kepegawaian maka aktivitas perusahaan tidak terganggu oleh masalah

kepegawaian, karena ketidak stabilan kepegawaian menyebabkan aktivitas perusahaan terhambat.

- 3) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasi kerjanya serta dapat memperluas pengetahuan dan pengalaman kerja karyawan.
- 4) Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin besar.
- 5) Untuk merangsang karyawan agar bergairah, berdisiplin tinggi dan memperbesar produktivitas kerjanya.

Menurut Fatoni (2006:169) dalam (Khotimah, 2015) “tujuan promosi adalah :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
3. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangan dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya meningkat.
4. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong, serta perangsang bagi pelamar-pelamar untuk memasukkan lamarannya.
5. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaan.
6. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti. Agar jabatan itu tidak lowong maka dipromosikan karyawan lainnya. berpengalaman dan terampil”.

2.1.3 Motivasi Kerja

2.1.3.1 Definisi Motivasi

Menurut Hasibuan (2006: 141) motivasi berasal dari kata latin “*Movere*” yang artinya dorongan atau mengarahkan. Motivasi ditunjukkan pada sumber daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif, berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Nurmansyah, 2019). Motivasi ini hanya dapat diberikan kepada manusia, khususnya kepada bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilan untuk mewujudkan tujuan organisasi.

Motivasi kerja merupakan daya pendorong atau penggerak baik itu secara internal maupun eksternal yang membuat seorang karyawan bekerja secara optimal untuk mencapai tujuan perusahaan (Prabowo et al., 2016). Clayton Aldelfer (dalam Mangkunegara 2009:98) mengemukakan teori motivasi kerja ERG yang merupakan refleksi dari tiga dasar kebutuhan, yaitu:

1. Existence (Eksistensi)

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi karyawan, seperti kebijakan administrasi perusahaan, kondisi kerja, gaji dan pengakuan.

2. Relatedness (Keterhubungan)

Kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dengan lingkungan kerja seperti supervisi dan hubungan antar pribadi.

3. Growth (Pertumbuhan)

Kebutuhan untuk mengembangkan dan meningkatkan pribadi. Hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan karyawan seperti pekerjaan itu sendiri, keberhasilan pelaksanaan, tanggung jawab dan pengembangan.

Sedangkan menurut Menurut Hariandja (2009:332) dalam (Khotimah, 2015) “Ada tiga kelompok kebutuhan manusia yaitu :

- a. Eksistensi (existence) Teori ini berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan seseorang dalam hidupnya. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini berkaitan dengan kebutuhan fisik dan keamanan”.
- b. Keterkaitan (relatedness) Teori keterkaitan ini berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain. Dikaitkan dengan penggolongan dari Maslow, ini meliputi kebutuhan sosial dan pengakuan”.
- c. Pertumbuhan (Growth) Teori ini berhubungan dengan kebutuhan pengembangan diri, yang identik dengan kebutuhan self- actualization yang dikemukakan oleh Maslow”.

Lebih spesifik lagi menurut Hasibuan (2006: 163) dalam (Nurmansyah, 2019) bahwa motivasi mempunyai sub variabel yaitu:

1. Motif adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.
2. Harapan (expectacy) adalah suatu kesempatan yang diberikan terjadi karena perilaku untuk tercapainya tujuan
3. Insentif, yaitu memotivasi (merangsang) bawahan dengan hadiah (imbalan) kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan demikian semangat kerja akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik- baik saja.

Kemudian Rivai (2000: 457) dalam (Nurmansyah, 2019) menyimpulkan motivasi sebagai berikut:

- a. Sebagai suatu kondisi yang menggerakkan manusia kearah suatu tujuan tertentu. Suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan perusahaan agar mau bekerja secara berhasil , sehingga ke inginan karyawan dan tujuan perusahaan sekaligus tercapai.

- b. Sebagai inisiasi dan pengarahan tingka laku. pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingka laku.
- c. Sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri. e) Sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan mengarahkan dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

Motivasi sering, diartikan dengan istilah dorongan, yang berarti tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk berbuat, sehingga motif merupakan “driving force” seseorang, bertingkah laku dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Setiap orang mempunyai motif diri yang tentu bisa berbeda antara orang yang satu dengan yang lainnya (Hudiah, 2009).

Motivasi kerja dapat dibedakan menjadi dua bentuk yaitu :

1. Motivasi Intrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan ,baik karena mampu memenuhi kebutuhan, menyenangkan atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerja secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam

bekerja karena upah atau gaji yang tinggi, jabatan atau posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, dan sebagainya.

2.1.3.2 Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi Menurut Hasibuan (2012) dalam (Sihombing & Fitriani, 2015):

- 1) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan,
- 2) Meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
- 3) Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan,
- 4) Meningkatkan kedisiplinan karyawan perusahaan,
- 5) Mengefektifkan pengadaan karyawan,
- 6) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik,
- 7) Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan,
- 8) Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan,
- 9) Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya,
- 10) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat- alat dan bahan baku.

2.1.3.3 Asas-Asas Dalam Motivasi

Asas-asas motivasi terdiri dari (Hudiah, 2009) :

1. Asas Mengikutsertakan

Asas-asas mengikutsertakan maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide- ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

2. Asas Komunikasi

Menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara-cara mengerjakan dan kendala-kendala yang dihadapi.

3. Asas Pengakuan

Memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat serta wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya, maka karyawan semakin bekerja keras dan semakin rajin.

4. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Mendelegasikan sebagian wewenang dan kebebasan untuk mengambil keputusan-keputusan dan kreatifitas kepada bawahan untuk melaksanakan tugas-tugas atasan.

5. Asas Perhatian Timbal Balik

Memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan kita kepada mereka dan memahami serta berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

2.1.3.4 Jenis-Jenis Motivasi

Hasibuan (2012) ada dua jenis motivasi yaitu (Sihombing & Fitriani, 2015) :

1) Motivasi Positif (Insentif Positif),

Motivasi Positif maksudnya manager memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standart. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi Negatif (Insentif Negatif),

Motivasi Negatif maksudnya manager memotivasi bawahan dengan standart mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat

karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.3.4 Metode-Metode Motivasi

Hasibuan (2012) Ada dua metode motivasi yaitu (Sihombing & Fitriani, 2015) :

1. Motivasi Langsung (Direct Motivation),

Motivasi langsung adalah motivasi (Materil dan Nonmateril) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan balas jasa.

2. Motivasi Tidak Langsung (Indirect Motivation),

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Misalnya, kursi yang empuk, mesin-mesin yang baik, ruangan kerja yang terang dan nyaman, suasana pekerjaan serasi, serta penempatan kerja yang tepat. Motivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga produktif.

2.1.3.5 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Hasibuan (2005:142) menjelaskan “terdapat empat faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- 1) The desire to live, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang. Manusia bekerja untuk dapat makan, dan untuk dapat melanjutkan hidupnya.
- 2) The desire for possession, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua, dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
- 3) The desire for power, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah diatas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
- 4) The desire for recognition, artinya keinginan akan pengakuan merupakan jenis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk mau bekerja.

Dengan demikian, jelas bahwa setiap pekerja mempunyai motif tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya. Motivasi karyawan ditentukan oleh perangsangnya, perangsang yang dimaksud merupakan mesin penggerak motivasi tenaga kerja sehingga menimbulkan pengaruh perilaku individu tenaga kerja yang bersangkutan” (Khotimah, 2015).

2.1.3.6 Indikator Motivasi Kerja.

Indikator motivasi Kerja menurut McClelland (Veirtzal Rivai, 2011) yang dijadikan sebagai acuan (Natalina, 2015):

- a) Kebutuhan berprestasi (Need for achievement), yang meliputi indikator berusaha melakukan sesuatu dengan cara baru dan kreatif, mencari feedback tentang perbuatannya, memilih resiko yang sedang dalam perbuatannya, mengambil tanggung jawab pribadi atas perbuatannya.
- b) Kebutuhan berafiliasi (Need for affiliation), indikatornya adalah : menyukai persahabatan, mencari persetujuan atau kesepakatan dari orang lain, lebih

suka bekerja sama daripada berkompetisi dan selalu berusaha menghindari konflik.

- c) Kebutuhan untuk menguasai sesuatu (Need for power), indikatornya adalah menyukai pekerjaan dimana dia menjadi pemimpin, sangat aktif dalam menentukan arah kegiatan dari sebuah organisasi dimanapun dia berada dan senang dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

2.2 Penelitian Terdahulu

Table 2.1. Rekapitulasi Hail Penelitian Terdahulu:

No	Nama penulis	Judul	Variabel		Metode penelitian	Hasil penelitian
			Dependen	Independen		
1	Tyara rizki zanaria (2018)	Pengaruh demosi, mutasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan pada bank syariah mandiri kantor cabang Palembang	Demosi(X1), Mutasi(X2), promosi jabatan(X3).	Motivasi kerja(Y).	Uji validitas, Uji reabilitas, Uji asumsi klasik, Uji regresi linear berganda, Uji T, Uji koefisien determinasi	Hasil penelitian ini adalah demosi berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja, sedangkan mutasi dan promosi jabatan tidak berpengaruh

						signifikan terhadap motivasi kerja karyawan.
2	Alina hudyah (2009)	Analisis pengaruh promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank BTN kantor cabang syariah.	Promosi jabatan(X).	Motivasi kerja(Y).	Uji validitas, Uji reliabilitas, Uji normalitas, Uji korelasi, Uji hipotesa	Hasil penelitian ini adalah promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan pada Bank BTN kantor cabang syariah.
3	Sry ayu damayanti (2018)	Pengaruh insentif terhadap motivasi kerja pegawai pada kantor bupati kabupaten aceh barat daya	Insentif (X).	Motivasi kerja (Y).	Uji validitas, Uji regresi linear sederhana, Uji T, Uji reliabilitas	Hasil penelitian ini adalah insentif berpengaruh positif terhadap

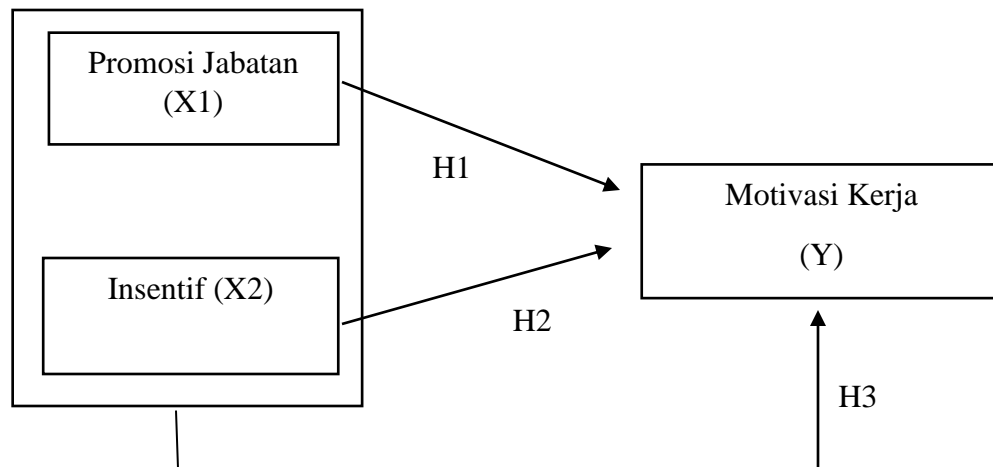
					data.	motivasi kerja pegawai pada kantor bupati aceh barat daya.
4	Ryzka murfiya zuliyanti (2013)	Pengaruh jenis kompensasi dan promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan outsourcing pada bank Indonesia makasar.	Kompensasi (X1), Promosi jabatan (X2).	Motivasi kerja (Y).	Uji regresi linear berganda, Uji F, Uji T.	Hasil penelitian ini adalah kompensasi dan promosi jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi kerja karyawan outsourcing pada bank Indonesia makasar.
5	Moh khoirul umam (2015)	Pengaruh Insentif dan Promosi Jabatan terhadap kinerja Karyawan PT. BPR Syari'ah	Insentif (X1), Promosi jabatan (X2).	Kinerja kariawan (Y).	Uji validitas, Uji reliabilitas, Uji asumsi	Hasil penelitian ini adalah insentif dan promosi

		Artha Mas Abadi Pati.			klasik, Uji normalitas, Uji analisis regresi berganda, Uji F, Uji t, Uji koefisien determinasi	jabatan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.
--	--	-----------------------	--	--	--	---

2.3. Model Konseptual Penelitian

Motivasi kerja merupakan salah satu faktor penting untuk dapat tetap mempertahankan individu yang berkualitas. Diantara indikator- indikator penentu motivasi kerja, promosi jabatan dan insentif merupakan faktor yang sangat penting guna meningkatkan produktivitas di suatu perusahaan (Nurmansyah, 2019). Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat disusun suatu model alur kerangka pemikiran sebagai berikut:

Gambar 2.1 Model konseptual penelitian



2.4. Pengembangan Hipotesis

Promosi jabatan terhadap motivasi kerja karyawan.

Promosi jabatan menurut Edwin B. Flippo yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2003:108): *“A promotion involves a change from one job to another job that is better in terms status and responsibility. Ordinary the change to the higher job is accompanied by increased pay and privileges, but not always”*.

“Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau upah lainnya, walaupun tidak selalu demikian”.

Promosi jabatan dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, hal ini sesuai dengan pendapat Malayu S.P. Hasibuan (2003:113) mengenai tujuan-tujuan promosi jabatan yaitu untuk merangsang agar karyawan lebih bersemangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya dan karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktivitas kerjanya juga meningkat (Rahsel et al., 2010). Jika semua aspek tersebut mengarah secara positif maka motivasi kerja karyawan akan menjadi signifikan.

H1: Promosi jabatan berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Pemberian insentif terhadap motivasi kerja karyawan.

Menurut Simamora (2004 : 514) yang dimaksud insentif adalah suatu program yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas kerja. Selanjutnya Mangkunegara (2001 : 89) “Suatu penghargaan dalam bentuk uang yangdiberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan - tujuan organisasi”.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka dapat meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi (Nurmansyah, 2019).

H2: Insentif berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.

Promosi jabatan dan insentif terhadap motivasi kerja karyawan.

Promosi jabatan dapat diartikan sebagai perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Sedangkan pemberian insentif adalah suatu program yang mengkaitkan bayaran untuk memberikan motivasi pada karyawan. Promosi jabatan dan pemberian insentif mempunyai tujuan yang sama yaitu untuk memberikan motivasi kerja bagi karyawan.

H3: promosi jabatan dan pemberian insentif berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan.