

---

## HUBUNGAN PEMBERIAN INSENTIF DENGAN PRODUKTIVITAS KERJA KARYAWAN

**Tjiauw Chiat Peng**

Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara

Email: chiat\_peng@yahoo.com

**Abstract:** In an increasingly tight business competition today, companies must have a competitive advantage compared to other companies. One of the benefits that should be owned by companies that qualified human resources. Seeing the importance of human resources in a company, it is expected that the company does not regard the employees as a factor of production. Thus the company must pay tribute to the work of employees in addition to the basic salary incentives in the form of material and non-material incentives in order to motivate employees to work more productively. Samples were employees of the sales department. The sampling method is done by non-probability sampling. While the sample selection technique is purposive sampling. Methods of data collection is done by interview and observation. Data analysis techniques performed by the correlation coefficient. Hypothesis testing results show that there is a relationship between the incentives to labor productivity.

**Keywords:** incentives, productivity, companies, motivation, company

**Abstrak:** Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat pada saat ini, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain. Salah satu keunggulan yang harus dimiliki perusahaan yaitu sumber daya manusia yang berkualitas. Melihat betapa pentingnya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka diharapkan perusahaan tidak hanya memandang karyawan sebagai faktor produksi saja. Dengan demikian perusahaan harus memberikan penghargaan terhadap hasil kerja karyawan selain gaji pokok yaitu dalam bentuk insentif material dan insentif non material agar dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih produktif. Sampel penelitian adalah karyawan bagian penjualan. Metode pengambilan sampel dilakukan dengan *non probability sampling*. Sedangkan teknik pemilihan sampelnya adalah *purposive sampling*. Metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan observasi. Teknik analisis data dilakukan dengan koefisien korelasi. Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa ada hubungan antara pemberian insentif dengan produktivitas kerja karyawan.

**Kata kunci:** insentif, produktivitas, perusahaan, motivasi, perusahaan

## PENDAHULUAN

Dalam persaingan bisnis yang semakin ketat pada saat ini, perusahaan harus dapat mengelola perusahaannya dengan maksimal. Untuk dapat mengelola dengan maksimal perusahaan harus memperhatikan aspek-aspek yang ada dalam perusahaan yaitu aspek keuangan, aspek pemasaran, aspek operasional dan aspek sumber daya manusia. Aspek sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Meskipun demikian aspek sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan dengan aspek-aspek lain di dalam perusahaan.

Melihat betapa pentingnya sumber daya manusia dalam suatu perusahaan, maka perusahaan diharapkan tidak hanya memandang karyawan sebagai alat produksi saja, akan tetapi karyawan sebaiknya diperlakukan secara manusiawi dengan memperhatikan kebutuhannya. Dengan demikian diperlukan suatu penghargaan terhadap hasil kerja yang telah dilakukan oleh karyawan, salah satunya adalah dengan pemberian insentif baik yang berbentuk financial maupun non financial yang mempunyai pengaruh positif terhadap semangat kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya serta secara langsung maupun tidak langsung dapat menyebabkan peningkatan produktivitas kerja.

Insentif merupakan bentuk kompensasi yang banyak digunakan oleh perusahaan sebagai faktor pendukung untuk meningkatkan semangat dan produktivitas kerja karyawan agar mereka dapat bekerja dengan lebih giat, bersemangat, dan penuh tanggung jawab sesuai dengan potensi dan kemampuan yang dimiliki. Pemberian insentif ini berdasarkan sistem kerja karyawan di dalam melaksanakan pekerjaannya. Apabila karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dapat mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dan bekerja dengan baik, maka perusahaan akan memperoleh keuntungan dan dapat menambah pendapatan karyawan.

Penentuan tingkat insentif yang tepat merupakan salah satu masalah yang sangat sulit dan rumit. Tidak hanya karena pemberian insentif merupakan salah satu tugas yang paling kompleks, tetapi juga salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan. Departemen SDM biasanya merancang dan mengadministrasikan insentif karyawan. Bila insentif diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan.

Insentif penting bagi karyawan secara individu karena besarnya insentif mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Oleh karena itu, bila para karyawan memandang insentif mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara dramatis. Hal ini menyebabkan produktivitas kerja karyawan juga akan mengalami penurunan.

Berdasarkan identifikasi masalah tersebut, maka perumusan masalah adalah sebagai berikut: (1) Bagaimana pelaksanaan pemberian insentif yang dilakukan oleh PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto di Tangerang?; (2) Bagaimana hubungan antara pemberian insentif dengan produktivitas kerja karyawan pada PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto?; (3) Apa saja

kendala-kendala yang dihadapi oleh PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto dalam pelaksanaan pemberian insentif?

Adapun tujuan dari penelitian yang dilakukan pada perusahaan adalah sebagai berikut: (1) Untuk mengetahui pelaksanaan pemberian insentif yang dilakukan oleh PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto di Tangerang; (2) Untuk mengetahui hubungan antara pemberian insentif dengan produktivitas kerja karyawan pada PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto; (3) Untuk mengetahui kendala-kendala yang dihadapi oleh PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto dalam pelaksanaan pemberian insentif.

## TINJAUAN TEORITIS DAN HIPOTESIS

**Insentif.** Proses pemberian insentif merupakan salah satu proses penting dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan. Biasanya insentif diberikan berdasarkan kebutuhan karyawan serta dari kondisi perusahaan tersebut. Namun pada dasarnya adalah sama yaitu untuk memberikan balas jasa sesuai dengan prestasi kerjanya kepada karyawan yang telah memberikan kontribusinya bagi peningkatan produktivitas agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Pada umumnya insentif digunakan untuk menggambarkan rencana pembayaran upah yang dilakukan secara langsung atau tidak langsung untuk meningkatkan produktivitas karyawan atau prestasi kerja karyawan. Oleh sebab itu, pemberian insentif harus dilakukan secara efektif agar hasil yang diinginkan dapat diperoleh semaksimal mungkin. Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang insentif, dibawah ini ada beberapa pendapat yang dikemukakan oleh beberapa ahli manajemen mengenai pengertian insentif.

Menurut Dessler (2007: 141), pengertian insentif adalah "segala sesuatu hal yang mendorong timbulnya prestasi yang baik dengan mengaitkan prestasi dengan ganjaran yang pada gilirannya memerlukan penilaian prestasi yang akurat."

Pengertian insentif menurut Martoyo (2000: 135), "Insentif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda, tetapi bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun ditentukan karena perbedaan prestasi."

Menurut Hasibuan (2005: 118), "Upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar."

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan arti dari insentif adalah suatu pendorong yang sengaja diberikan perusahaan untuk memotivasi karyawannya agar lebih berprestasi dalam perusahaan.

**Produktivitas Kerja Karyawan.** Faktor sumber daya manusia memegang peranan utama dalam meningkatkan produktivitas perusahaan, karena hanya dengan manusia semua faktor sumber daya dapat dimanfaatkan. Produktivitas juga dapat ditingkatkan dengan menggunakan teknologi, walaupun hal ini

bermanfaat, tetapi penggunaan peralatan yang lebih canggih hanya merupakan sebagian dari pemecahan permasalahan produktivitas perusahaan.

Menurut Hasibuan (2005:105), pengertian produktivitas kerja adalah “perbandingan antara output dengan input dimana output harus mempunyai nilai tambah dari teknik pengerjaannya yang lebih baik.”

Adapun menurut M.N. Nasution (2001: 203), “Produktivitas adalah rasio antara hasil kegiatan (output) dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil (output).”

Dari pengertian di atas, dapat disimpulkan arti dari produktivitas adalah perbandingan antara semua kegiatan dan pengorbanan dengan sesuatu yang dihasilkan.

**Jenis-jenis Insentif.** Menurut Dessler (2007: 141-158) insentif dapat dibedakan berdasarkan bidang pekerjaan, yaitu sebagai berikut: **Pertama.** Insentif untuk karyawan operasional, mencakup: (a) Rencana insentif berdasarkan unit keluaran (*piece rates*) adalah rencana pekerjaan yang dibayar berdasarkan hasil kerja langsung (*straight piece work plan*), dimana karyawan dibayar menurut hasil yang dicapai sesuai upah per unit. Cara ini tidak rumit dan mudah dipahami oleh karyawan; (b) Rencana insentif berdasarkan waktu (*time bonuses*) umumnya digunakan rencana jam standar (*standard hour plan*), yaitu sistem pembayaran dimana karyawan diberi imbalan berdasarkan persentase premi yang sama dengan persentase hasil yang dicapainya di atas standar dengan asumsi bahwa karyawan memiliki jaminan upah pokok; (c) Rencana insentif kelompok atau tim adalah suatu rencana dimana suatu standar produksi ditetapkan untuk satu kelompok kerja spesifik. Rencana ini dapat dilakukan dengan dua pendekatan, yaitu dengan menentukan standar kerja bagi tiap anggota kelompok dan menggunakan suatu cara perhitungan tentang hasil yang dihasilkan tiap anggota atau menyusun standar produksi bagi kelompok dan tiap anggota menerima bayaran yang sama. **Kedua.** Insentif untuk para manajer dan eksekutif, meliputi: (a) Insentif jangka pendek, berupa bonus tahunan, bonus yang dibayarkan dan hal-hal yang berkaitan dengan bonus seperti berdasarkan prestasi individu atau prestasi perusahaan; (b) Insentif jangka panjang, yaitu pilihan saham, hak apresiasi saham, prestasi keberhasilan, saham terbatas, saham preferen dan nilai buku. **Ketiga.** Insentif bagi para karyawan bagian penjualan, meliputi: (a) Rencana gaji (*Salary plan*) . Para karyawan diberikan sejumlah gaji yang pasti meskipun adakalanya mereka menerima insentif dalam bentuk bonus, dan sejenisnya; (b) Rencana komisi (*Comission plan*). Rencana komisi membayar karyawan penjualan dengan proporsi langsung dari penjualan mereka; (c) Rencana kombinasi (*Combination plan*). Sebagian besar perusahaan membayar karyawan penjualan dengan kombinasi gaji dan komisi, biasanya dengan komponen gaji yang lebih besar; (d) Insentif untuk karyawan professional. Peningkatan gaji diberikan kepada pegawai atas prestasi perorangan yang dicapai. Bagi pegawai professional, insentif yang diberikan bukan merupakan insentif langsung tetapi mencakup hal-hal seperti tunjangan pendidikan, tambahan, menghadiri lokakarya atau seminar, bonus khusus bagi penemuan baru, dan sebagainya; (e) Insentif di seluruh organisasi. Mencakup

pembagian laba dimana semua pegawai menerima suatu bagian dari laba perusahaan, rencana kepemilikan saham karyawan (*Employee Stock Ownership Plan, ESOP*) dan rencana Scanlon; (f) Rencana pembagian keuntungan (*Profit sharing plan*). Karyawan yang ikut serta akan menerima bagian lain dari perusahaan dalam bentuk bonus. Maksudnya besarnya bonus karyawan tergantung pada jumlah laba perusahaan; (g) Rencana kepemilikan saham karyawan (*Employee stock ownership plans*). Sebuah perusahaan mengontribusikan bagian dari sahamnya sendiri kepada sebuah perwalian dimana kontribusi tambahan dilakukan secara tahunan. Perwalian itu membagikan saham kepada karyawan saat pensiun atau pemisahan lain dari jasa; (h) Rencana scanlon (*Scanlon plan*). Merupakan rencana insentif yang menjamin timbulnya prestasi yang tinggi dalam menyesuaikan tujuan perusahaan dan karyawannya; (i) Rencana pembagian keuntungan lainnya. Sebuah rencana insentif yang dirancang untuk memotivasi karyawan untuk mencapai produktivitas yang sesuai dengan tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut Sinungan (2005: 20), jenis-jenis insentif yang mempengaruhi produktivitas adalah: (1) Tingkat upah perhari. Upah tetap harian di tentukan menurut jam-jam kerja biasa perhari untuk setiap tugas dengan menggunakan teknik evaluasi kerja. Tingkat-tingkat upah ini dibayarkan menurut kehadiran kerja normal disertai premi untuk kerja lembur maupun pekerjaan pengganti. Sistem ini dapat diterapkan menurut besarnya perusahaan dan bersifat fleksibel yang tidak mengandung faktor pendorong secara langsung; (2) Rencana pembayaran premi. Pembayaran ini sering digunakan sebagai sarana memacu pekerja dalam mencapai standar pelaksanaan yang diinginkan. Pembayaran dihitung bulanan berdasarkan hasil kerja harian yang diukur; (3) Rencana audit produktivitas. Prinsip utama rencana ini adalah posisi penghasilan tertentu seperti nilai tambah dapat dialokasikan sebagai suatu hak untuk upah dan gaji. Sesudah memotong atau mengurangi upah dan gaji sesuai dengan syarat-syarat pemberian fasilitas ini; (4) Pembayaran berdasarkan hasil. Suatu pembayaran khusus dibuat bagi setiap unit hasil (output) atau penampilan dari kegiatan yang ada. Ada sejumlah pola pembayaran berdasarkan hasil, yakni diterapkan berdasarkan kelompok atau individu ada juga yang berdasarkan kerja *piece* atau berdasarkan waktu pemberian bonus atau hasil kerja lainnya. Pola ini menentukan target pekerja dengan menentukan pembayaran setiap satuan kerja dengan memberikan insentif berupa pembayaran tambahan atas pekerjaan tambahan beserta kesempatan memberikan perhatiannya betapa pentingnya pekerjaan mereka; (5) Pemberian sistem merit. Serangkaian faktor-faktor di seleksi untuk mencakup tingkah laku yang diinginkan dari kelompok pekerja. Tingkatan masalah bagi setiap faktor ditentukan dan standarisasinya ditentukan menurut tingkatan yang bermacam-macam untuk mengarahkan penilaian secara periodik. Para pekerja dinilai dengan hasil skor yang secara keseluruhan digunakan untuk menentukan tingkat pembayaran diatas upah dasar mereka; (6) Insentif kelompok. Kadang-kadang tidaklah mungkin memberikan hadiah kepada pekerja melalui pola bonus, sedangkan yang lainnya berdasarkan basis kelompok. Bonus kelompok adalah  $x$  dan dibagi menurut proporsi pendapatan

dasar keuntungan. Pendekatan ini menekankan kelompok agar meyakini distribusi usaha yang adil.

**Tujuan Pemberian Insentif.** Tujuan pemberian insentif menurut Dessler (2007: 145) adalah: (1) Insentif dapat menambah penghasilan karyawan. Dengan adanya insentif maka penghasilan karyawan menjadi lebih besar sehingga diharapkan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan karyawan yang belum terpenuhi akibat penghasilan awal yang kurang mencukupi; (2) Insentif memudahkan perusahaan melakukan seleksi dan pengembangan terhadap karyawan yang berprestasi atau dibawah standar. Hal ini mengingat bahwa insentif merupakan suatu ganjaran yang diberikan kepada karyawan yang prestasi kerjanya diatas standar. Oleh sebab itu, bagi karyawan yang prestasinya kurang oleh perusahaan dapat dilakukan usaha-usaha perbaikan maupun peningkatan produktivitas kerja sehingga hasil yang diperoleh perusahaan menjadi lebih baik; (3) Insentif mendorong karyawan agar bekerja semaksimal mungkin. Setelah para karyawan mengetahui insentif dapat menambah penghasilan mereka, diasumsikan mereka akan berusaha memperoleh insentif sebesar-besarnya dengan jalan bekerja lebih giat dan sungguh-sungguh sehingga memperoleh hasil kerja yang lebih baik; (4) Insentif dapat membina hubungan antara pimpinan dengan karyawan dan hubungan antar sesama karyawan. Jadi, dikarenakan alasan-alasan tersebut diatas maka para karyawan semakin termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai.

**Pedoman Dalam Pemberian Insentif.** Menurut Dessler (2007: 159-160), pedoman dalam pemberian insentif di perusahaan yaitu: (1) Terdapat kaitan langsung antara usaha dan imbalan. Jika karyawan melihat adanya keterkaitan antara usaha dengan imbalan yang disediakan, maka itu akan memotivasi karyawan; (2) Adanya kemudahan dalam membuat rencana sehingga karyawan bisa memahami. Rencana pemberian insentif seharusnya dapat dimengerti dan mudah dihitung. Sehingga karyawan dapat dengan mudah menghitung imbalan yang akan mereka terima dalam berbagai tingkat usaha; (3) Adanya penetapan standar yang efektif. Standar sebaiknya ditetapkan tinggi, tetapi cukup mudah untuk dicapai oleh karyawan dengan kesempatan berhasil 50-50. Tujuan yang akan dicapai hendaknya spesifik, artinya tujuan ditetapkan secara terperinci dan dapat diukur karena akan lebih efektif; (4) Adanya jaminan standar. Standar yang mendasari pemberian insentif hendaknya tidak ditetapkan sepihak. Sebaiknya karyawan perlu mengetahui standar output yang ditetapkan perusahaan. Penetapan standar tersebut dinyatakan sebagai suatu kontrak antara perusahaan dengan karyawan; (5) Adanya jaminan terhadap upah pokok. Untuk menjamin ketenangan bekerja karyawan, perusahaan disarankan untuk menjamin upah pokok karyawan. Dengan demikian karyawan tahu bahwa apapun yang akan terjadi mereka akan mendapatkan upah pokok minimum yang terjamin; (6) Adanya dukungan. Sebelum memulai pelaksanaan suatu rencana insentif, perusahaan sebaiknya mendapatkan dukungan kelompok kerja untuk rencana itu.

**Produktivitas Kerja Karyawan.** Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Menurut Sinungan (2005: 50), untuk meningkatkan produktivitas karyawan perlu diperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhinya, antara lain: **Pertama.** Berdasarkan produksi, produktivitas dipengaruhi oleh: (a) Kualitas; (b) Ruangan produksi; (c) Struktur campuran; (d) Spesialisasi produksi. **Kedua.** Berdasarkan lingkungan organisasi (internal), produktivitas dipengaruhi oleh: (a) Organisasi dan perencanaan; (b) Sistem manajemen; (c) Kondisi kerja (fisik); (d) Iklim kerja (sosial); (e) Tujuan perusahaan dan hubungannya dengan tujuan lingkungan; (f) Sistem insentif; (g) Gaya kepemimpinan. **Ketiga.** Berdasarkan sumber daya manusia, produktivitas dipengaruhi oleh: (a) Kuantitas; (b) Tingkat keahlian; (c) Latar belakang budaya dan pendidikan; (d) Kemampuan; (e) Sikap; (f) Minat; (g) Struktur pekerjaan; (h) Keahlian dan umur dari angkatan kerja. **Keempat.** Berdasarkan modal, produktivitas dipengaruhi oleh: (a) Modal tetap (mesin, gedung, alat-alat dan strukturnya); (b) Teknologi R&D (*Research and Development*); (c) Bahan baku (volume dan standar). **Kelima.** Berdasarkan metode/proses, produktivitas dipengaruhi oleh: (a) Tata ruang tugas; (b) Penanganan bahan baku penolong dan mesin; (c) Perencanaan dan pengawasan produksi. **Keenam.** Berdasarkan Lingkungan Negara (eksternal), produktivitas dipengaruhi oleh: (a) Kondisi ekonomi dan perdagangan; (b) Struktur sosial dan politik; (c) Struktur industri; (d) Tujuan pengembangan jangka panjang; (e) Pengakuan/pengesahan; (f) Kebijakan tenaga kerja; (g) Kebijakan R&D; (h) Kebijakan energi; (i) Kebijakan perlindungan lingkungan; (j) Kebijakan pendidikan dan pelatihan; (k) Kondisi iklim dan geografis.

Menurut M.N. Nasution (2001: 211), peningkatan produktivitas pada dasarnya dapat dikelompokkan dalam empat bentuk yaitu: (1) Pengurangan sedikit sumber daya untuk memperoleh jumlah produksi yang sama; (2) Pengurangan sumber daya sekedarnya untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar; (3) Penggunaan jumlah sumber daya yang sama untuk memperoleh jumlah produksi yang lebih besar; (4) Penggunaan jumlah sumber daya yang lebih besar untuk memperoleh jumlah produksi yang jauh lebih besar lagi.

**Hubungan antara insentif dengan produktivitas kerja karyawan.** Insentif merupakan salah satu sarana motivasi yang mendorong karyawan agar lebih giat dan bersemangat dalam menjalankan pekerjaannya sehingga dapat tercapai produktivitas kerja karyawan yang tinggi secara lebih efektif dan efisien.

Perusahaan harus menyadari bahwa produktivitas kerja yang rendah dapat mengakibatkan penurunan terhadap pendapatan yang diperoleh perusahaan. Dalam perkembangan usaha, berbagai metode dan usaha untuk meningkatkan produktivitas karyawan telah dikembangkan dan salah satu diantaranya adalah dengan pemberian insentif, karena dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat agar memperoleh insentif yang lebih besar jika mereka dapat memenuhi atau melebihi penjualan yang telah ditetapkan perusahaan.

Sedangkan menurut Ruky (2002: 177), "Program insentif yang baik cenderung meningkatkan prestasi individu dan produktivitas."

Berdasarkan teori-teori mengenai pemberian insentif dan produktivitas karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa ada suatu hubungan yang saling terkait dan membutuhkan. Setiap karyawan di dalam perusahaan harus selalu dipelihara dan dikembangkan kemampuannya. Untuk menumbuhkan kemauan dan kemampuan dalam bekerja, karyawan harus diberi motivasi. Salah satu cara memotivasi para karyawan adalah dengan pemberian insentif sehingga membuat karyawan lebih giat bekerja dan menghasilkan imbalan yang dapat memenuhi kebutuhan mereka.

**Penelitian yang Relevan.** Berdasarkan jurnal penelitian yang dibuat oleh Carolyn Wiley pada tahun 1993 di Lincoln Electric Co. bahwa rencana insentif dapat mendorong produktivitas. Rencana insentif yang dilakukan oleh Lincoln Electric Co. adalah berupa bonus. Bonus diberikan kepada karyawan Lincoln Electric Co. jika produksi yang mereka lakukan melebihi target perusahaan. Dengan adanya rencana insentif berupa bonus, pendapatan Lincoln Electric Co. mengalami peningkatan karena karyawannya lebih giat dan bersemangat dalam bekerja.

**Kerangka Pemikiran.** Perusahaan memberikan insentif kepada karyawan untuk mendorong dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan semangat dan gairah kerja yang tercermin dalam tingkah laku setiap karyawan terhadap pekerjaannya, disiplin, moral kerja sehingga karyawan akan bekerja lebih produktif. Pemberian insentif juga akan meningkatkan status sosial karyawan. Dengan adanya pemberian insentif ini diharapkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidup mereka.

Insentif dapat diberikan secara individual maupun kelompok, khususnya kalau dilakukan secara tim. Oleh karena itu, orang-orang yang mempunyai prestasi tinggi tidak akan mau berada dalam satu tim dengan orang-orang yang tidak punya kemampuan. Dengan adanya pemberian insentif kepada tim maka perusahaan dapat mengetahui karyawan yang kinerjanya tidak baik.

Berdasarkan tingkat produktivitas yang ada pada suatu perusahaan, dapat diketahui apakah pelaksanaan pemberian insentif dalam perusahaan berhasil atau tidak berhasil. Jika tingkat produktivitas tenaga kerja yang diperoleh dari perbandingan antara jumlah produksi dan jumlah tenaga kerja meningkat, maka dapat dikatakan bahwa perusahaan tersebut telah berhasil dalam pelaksanaan pemberian insentif, dan begitu juga sebaliknya.

**Hipotesis.** Hipotesis merupakan jawaban sementara atas permasalahan penelitian. Dalam penelitian ini penulis mengajukan hipotesis penelitian sebagai berikut:

Ha : Ada hubungan yang signifikan antara pemberian insentif dengan produktivitas kerja karyawan pada PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto di Tangerang.

## METODE

### Metode Penelitian

Disain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah disain deskriptif.

Disain deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menguraikan situasi permasalahan atau karakteristik dengan penjabaran secara meluas dari obyek yang diteliti dan diuraikan tentang hasil penelitian yang telah diambil keputusan manajerialnya, dapat berupa tabel, diagram atau gambar.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah terjadi kenaikan tingkat produktivitas kerja karyawan bagian penjualan setelah pemberian insentif. Penelitian secara deskriptif ini bertujuan untuk memberi gambaran yang lebih jelas, sistematis, serta nyata mengenai program pemberian insentif dalam meningkatkan produktivitas.

**Subyek dan Obyek Penelitian.** Pengertian penelitian menurut J. Supranto (2003: 1) adalah: "Suatu kegiatan untuk memperoleh data atau informasi yang sangat berguna untuk mengetahui sesuatu."

Oleh karena itu dalam melakukan penelitian ini diperlukan subyek dan obyek penelitian. Dalam penyusunan skripsi ini, yang menjadi subyek penelitian adalah karyawan bagian penjualan PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto di Tangerang, sedangkan obyek penelitian adalah pemberian insentif dan produktivitas kerja karyawan.

**Metode dan Teknik Pemilihan Sampel.** Dalam penelitian ini metode pemilihan sampel yang digunakan adalah *non probability sampling*. *Non probability sampling* yaitu tiap individu dari semua anggota populasi tidak mempunyai kesempatan yang sama untuk dipilih sebagai sampel, akan tetapi berdasarkan pertimbangan peneliti. Sedangkan teknik pemilihan sampelnya adalah *purposive sampling* yaitu unsur populasi yang ditentukan menjadi sampel didasarkan pada tujuan penelitian (J. Supranto, 2003: 26).

**Metode Pengumpulan Data.** Metode yang digunakan dalam mengumpulkan data dalam penelitian ini adalah: (1) Riset Kepustakaan (Library Research). Riset kepustakaan merupakan metode pengumpulan data dengan cara membaca dan mempelajari buku-buku dan sumber data lainnya di perpustakaan yang berhubungan dengan obyek yang diteliti (J. Supranto, 2003: 28). (2) Riset Lapangan (Field Research). Riset lapangan yaitu suatu metode penelitian yang digunakan untuk mendapatkan data atau informasi dan keadaan sebenarnya secara langsung sehingga data atau informasi dapat diyakini kebenarannya. Data yang diperoleh dari riset lapangan ini merupakan data primer, dimana data primer tersebut diperoleh melalui: (a) Wawancara. Mengadakan tanya jawab secara langsung dengan pimpinan atau pejabat yang berwenang dalam perusahaan yang berhubungan dengan masalah yang diteliti; (b) Observasi. Peninjauan dan pengamatan ke PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto untuk mendapatkan data-data yang berhubungan dengan pelaksanaan pemberian insentif karyawan bagian penjualan.

**Teknik Analisis Data.** Teknik analisis data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut: (1) Analisis Koefisien Korelasi. Koefisien korelasi merupakan indeks atau bilangan yang digunakan untuk mengukur keeratan hubungan antar variabel. Koefisien ini memiliki nilai antara -1 sampai dengan +1.

Analisis koefisien korelasi menggunakan rumus sebagai berikut:

$$r = \frac{n (\sum XY) - (\sum X) (\sum Y)}{\sqrt{n (\sum X^2) - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n (\sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

(J. Supranto, 2003: 153)

Keterangan: r = Koefisien korelasi; X = Insentif; Y = Produktivitas kerja; n = Jumlah tahun; Dimana nilai r (interval koefisien korelasi) dapat dinyatakan sebagai berikut:

$$-1 \leq r \leq 1$$

Jika:

r = -1, artinya hubungan antara X dan Y sempurna dan negatif

r = 0, artinya tidak ada hubungan antara X dan Y

r = 1, artinya hubungan antara X dan Y sempurna dan positif

(2) Analisis Koefisien Determinasi. Untuk mengetahui berapa besarnya pengaruh atau kontribusi dari variabel X terhadap naik atau turunnya variabel Y, digunakan koefisien penentu (*coefficient of determination*). Koefisien determinasi/ koefisien penentu (KP) biasanya dilambangkan dengan r yaitu nilai untuk mengukur besarnya kontribusi dari variabel X terhadap nilai variabel Y dan sisa dari nilai r merupakan kontribusi faktor-faktor lain yaitu antara lain faktor manajemen, faktor penghasilan dan jaminan sosial, pendapatan masyarakat, harga, selera konsumen.

Adapun rumus dari koefisien determinasi menurut J. Supranto (2003: 153) adalah sebagai berikut:

$$KP = r^2 \times 100\%$$

Dimana: KP = Koefisien penentu; r = Koefisien korelasi

**Teknik Pengujian Hipotesis.** Dari hasil koefisien korelasi di atas, maka dapat dilakukan pengujian hipotesis terhadap hasil korelasi (r) tersebut dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Merumuskan hipotesis

Ho :  $\rho = 0$  (Tidak ada hubungan yang signifikan antara pemberian insentif dengan produktivitas kerja karyawan pada PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto di Tangerang)

- Ha :  $\rho \neq 0$  (Ada hubungan yang signifikan antara pemberian insentif dengan produktivitas kerja pada PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto di Tangerang)
2. Menentukan nilai tingkat nyata ( $\alpha$ )  
 $\alpha, \alpha/2 \rightarrow df = n - k$  ( $k$ = banyaknya semua variabel)
  3. Menghitung nilai uji statistik  
$$t_o = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}}$$
  4. Menarik kesimpulan
    - a. Jika  $t_o > t_{\alpha}$ , maka  $H_o$  ditolak berarti ada hubungan yang signifikan antara variabel X (insentif) dan variabel Y (produktivitas kerja).
    - b. Jika  $t_o \leq t_{\alpha}$ , maka  $H_o$  tidak ditolak berarti tidak ada hubungan yang signifikan antara variabel X (insentif) dan variabel Y (produktivitas kerja).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Pelaksanaan Pemberian Insentif Karyawan Bagian Penjualan pada PT Sahabat Lama Abadi Cabang Smart's Auto di Tangerang.** Setiap perusahaan selalu berupaya agar prestasi kerja para karyawannya meningkat, sehingga diharapkan produktivitas kerja karyawan akan meningkat pula, agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk itu diperlukan adanya kerjasama antara pimpinan dengan para bawahannya.

Karyawan mau bekerja sama dan memberikan tenaga serta pikirannya apabila ada yang mendorong untuk melaksanakan tugas tersebut. Salah satu alat yang digunakan untuk mendorong karyawan agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik adalah dengan memberikan suatu rangsangan berupa insentif.

Kebijakan yang dilakukan oleh PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto adalah dengan meningkatkan insentif para karyawan bagian penjualan, terutama insentif dalam bentuk material. Karena akan merangsang para pekerja untuk lebih giat, bersemangat, dan bergairah di dalam bekerja agar dapat meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sehingga diharapkan tujuan perusahaan dapat tercapai. Jika seorang karyawan dapat bekerja dengan baik berarti tingkat produktivitas kerjanya tinggi dimana hal ini merupakan suatu keadaan yang sangat diharapkan perusahaan karena tercapainya tujuan perusahaan itu ditentukan oleh kualitas dan loyalitas para tenaga kerja. Sebaliknya apabila karyawan merasa belum tercukupi kebutuhannya, maka mereka tidak dapat bekerja dengan baik karena perasaan dan pikirannya menjadi tidak tenang sehingga kurang konsentrasi dalam melakukan pekerjaannya dan menyebabkan hambatan dalam kegiatan usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.

- a. Kebijakan Insentif. Pemberian insentif kepada karyawan merupakan faktor yang penting untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. Dengan pemberian insentif ini diharapkan agar karyawan mampu meningkatkan prestasi kerja serta kemampuan kerja.

Di dalam penyusunan pemberian insentif ini, PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto telah menetapkan beberapa kebijakan yang dipengaruhi oleh dua faktor pertimbangan, antara lain:

- 1) Kemampuan Dana Perusahaan. Pemberian insentif akan sangat dirasakan manfaatnya oleh karyawan dan perusahaan. Bagi karyawan apabila insentif yang diterima itu memuaskan, maka mereka dapat memenuhi kebutuhan hidup yang semakin meningkat. Sedangkan bagi perusahaan adalah ingin mendapatkan karyawan bagian penjualan yang lebih berkualitas. Untuk itu, pemberian insentif harus dapat menarik minat calon karyawan untuk dapat bergabung ke dalam perusahaan.

Apabila perusahaan berhasil memotivasi karyawan bagian penjualan untuk bekerja dengan produktif, maka karyawan tersebut dapat dikatakan berkualitas tinggi. Selain itu, perusahaan ingin menciptakan masa kerja yang lebih lama bagi para karyawannya. Pemberian insentif ini harus kompetitif agar karyawan tidak berhenti bekerja dan pindah ke perusahaan lain yang menawarkan program insentif yang lebih menarik. Akan tetapi, perusahaan dihadapkan pada masalah dana. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar memperhatikan kemampuannya dalam memberikan insentif. Hal ini dimaksudkan agar kegiatan perusahaan dan program pemberian insentif dapat dilakukan secara terus menerus dan saling menguntungkan.

- 2) Prestasi kerja karyawan. Pemberian insentif pada karyawan didasarkan pada prestasi kerja para karyawan (bagian penjualan). Apabila penjualan yang dihasilkan karyawan makin besar, maka insentif yang diterima juga akan makin besar. Begitu pula sebaliknya, karyawan dengan hasil penjualan yang rendah akan memperoleh insentif yang lebih kecil. Dalam hal pemberian insentif ini perusahaan ingin menciptakan keadilan dan kesesuaian. Maksudnya, terdapat kesesuaian antara tenaga yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan dengan insentif yang diterimanya. Sedangkan keadilan adalah besarnya insentif yang diperoleh karyawan bagian penjualan tidak sama antara satu karyawan dengan karyawan yang lain. Hal ini tergantung dari hasil penjualan yang mereka lakukan.

Faktor-faktor yang menjadi alasan PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto melaksanakan program pemberian insentif, antara lain: (1) Perusahaan ingin memperoleh karyawan yang lebih berkualitas. Untuk itu pemberian insentif harus dapat menarik minat calon karyawan untuk dapat bergabung ke dalam perusahaan. Apabila perusahaan tersebut berhasil memotivasi mereka untuk bekerja dengan produktif, maka karyawan yang bersangkutan dapat dikatakan memiliki kualitas tinggi; (2) Kurangnya semangat kerja para karyawan, yang disebabkan karena pendapatan yang mereka terima belum cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup mereka dengan layak; (3) Perusahaan ingin menciptakan masa kerja yang panjang bagi para karyawannya. Pemberian insentif ini harus kompetitif agar para karyawan tidak berhenti bekerja dan

pindah ke perusahaan lain yang menawarkan program insentif yang lebih menarik; (4) Perusahaan ingin menciptakan keadilan dan kesesuaian. Maksudnya adanya kesesuaian antara tenaga yang telah dikeluarkan karyawan kepada perusahaan dengan insentif yang diterimanya. Sedangkan keadilan adalah besarnya insentif yang diperoleh karyawan akan berbeda satu sama lain. Hal ini tergantung dari prestasi yang mereka berikan kepada perusahaan; (5) Perusahaan ingin meningkatkan laba, yaitu dengan menciptakan efisiensi kerja para karyawan.

Diharapkan dengan pemberian insentif ini, perusahaan akan mengalami peningkatan dalam jumlah pendapatan karena akan merangsang para karyawan untuk lebih bersemangat dan bergairah dalam bekerja sehingga dapat meningkatkan produktivitas. Dorongan lain dapat berasal dari pimpinan perusahaan yang mau mendengarkan dan memperhatikan kesulitan yang dihadapi oleh karyawan, sehingga karyawan merasa dirinya merupakan bagian dari perusahaan dan dari karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan baik.

Perusahaan menyadari bahwa karyawan hanya sebagai manusia yang memiliki kemampuan terbatas. Jadi perusahaan tidak memaksa karyawan untuk terus bekerja, tetapi karyawan hanya dituntut untuk memberikan yang terbaik yang dapat diberikan kepada perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan berusaha memberikan insentif sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan bagian penjualan selain gaji pokok yang diberikan yaitu sebesar Rp 1.500.000,- untuk karyawan baru, sedangkan untuk karyawan lama yang telah bekerja lebih dari 1 tahun akan diberikan kenaikan gaji yang tergantung dari kebijakan perusahaan dan prestasi kerja karyawan tersebut.

Adapun tujuan perusahaan dalam melaksanakan kebijakan pemberian insentif kepada karyawan bagian penjualan adalah: (1) Memotivasi karyawan agar selalu berusaha untuk mencapai prestasi kerja yang baik; (2) Meningkatkan semangat, gairah dan produktivitas yang tinggi dalam bekerja; (3) Meningkatkan disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan manajer personalia PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto diperoleh data bahwa pemberian insentif bagi karyawan bagian penjualan selain gaji pokok yang diberikan adalah mencakup:

1) Insentif material, yang meliputi:

- a) Komisi. Komisi diberikan kepada karyawan untuk memotivasi mereka supaya bekerja lebih giat agar dapat meningkatkan jumlah pendapatan perusahaan. Komisi yang diberikan perusahaan kepada karyawan adalah Rp 150.000,00 per unit mobil. Jadi karyawan harus mencari customer sebanyak mungkin untuk mendapatkan komisi yang lebih besar. Komisi akan dibayarkan setiap akhir bulan.
- b) Bonus. Insentif ini diberikan kepada karyawan berupa bonus jika karyawan menjual mobil secara kredit dan menjual asesoris mobil. Dimana besarnya bonus yang diberikan jika menjual mobil secara kredit adalah kredit 1 tahun bonusnya sebesar Rp 100.000,-. Kredit 2 tahun

bonusnya sebesar Rp 200.000,-. Kredit 3 tahun bonusnya sebesar Rp 300.000,-. Kredit 4 tahun bonusnya sebesar Rp 400.000,-. Dan bonus yang diberikan jika menjual asesoris mobil adalah sebesar 40% dari keuntungan.

Contoh perhitungan komisi dan bonus:

Karyawan A menjual 8 unit mobil dalam 1 bulan, dimana 5 unit mobil dijual secara kredit selama 2 tahun dan sisanya dijual tunai. Dalam bulan itu ia juga menjual asesoris mobil dengan keuntungan sebesar Rp 3.000.000,00.

Maka komisi dan bonus yang diterima sebagai berikut:

Komisi	= 8 unit x Rp 150.000,00	= Rp 1.200.000,00
Bonus:		
- penjualan secara kredit	= 5 unit x Rp 200.000,00	= Rp 1.000.000,00
- penjualan asesoris	= 40% x Rp 3.000.000,00	= <u>Rp 1.200.000,00</u> +
Total insentif yang diterima karyawan A		Rp 3.400.000,00

2) Insentif non material, yang meliputi:

- a) Pemberian promosi. Pemberian promosi atau kenaikan jabatan diberikan kepada karyawan yang sudah siap untuk menghadapi tanggung jawab yang lebih besar dan diiringi dengan kenaikan gaji serta fasilitas dari perusahaan. Promosi ini diberikan kepada karyawan berdasarkan pertimbangan yang telah ditetapkan, yaitu dalam dua tahun terakhir berprestasi dengan baik.
- b) Pemberian piagam penghargaan. Ketetapan perusahaan dalam memberikan piagam penghargaan ini berdasarkan prestasi karyawan yang layak menjadi teladan bagi karyawan lainnya. Piagam penghargaan ini diberikan setiap tahun kepada karyawan yang memenuhi kriteria-kriteria perusahaan, seperti mempunyai prestasi kerja yang baik, mempunyai kedisiplinan yang tinggi, loyal kepada perusahaan dan mempunyai jasa yang besar terhadap perkembangan perusahaan.

b. Besarnya Insentif yang Diberikan pada Karyawan Bagian Penjualan.

Untuk mengetahui seberapa besar insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan bagian penjualan, maka berikut ini akan diberikan tabel-tabel mengenai jumlah karyawan serta jumlah insentif yang diberikan PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto selama periode 2010-2014, yaitu sebagai berikut:

**Tabel 1.** Perkembangan Rata-Rata Jumlah Insentif Per Karyawan Bagian Penjualan  
PT Sahabat Lama Abadi Cabang Smart's Auto  
Tahun 2010-2014

Tahun	Jumlah Karyawan (orang)	Jumlah Komisi (Rp)	Jumlah Bonus (Rp)	Jumlah Insentif (Rp)	Jumlah Insentif Per Orang (Rp)
2010	12	96.750.000	154.700.000	251.450.000	20.954.167
2011	16	139.500.000	227.400.000	366.900.000	22.931.250
2012	21	200.400.000	329.800.000	530.200.000	25.247.619
2013	25	269.400.000	439.800.000	709.200.000	28.368.000
2014	30	371.100.000	587.100.000	958.200.000	31.940.000

Sumber: PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto

Berdasarkan Tabel 1 di atas dapat dilihat bahwa jumlah pemberian insentif yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan bagian penjualan selalu mengalami kenaikan dari tahun ke tahun.

**Produktivitas Kerja Karyawan.** Faktor-faktor yang digunakan untuk mengukur produktivitas kerja karyawan PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto adalah keluaran (output = jumlah penjualan tahun 2010-2014) dan masukan (input = jumlah karyawan tahun 2010-2014 dikalikan dengan jumlah jam kerja dalam satu tahun) atau dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\text{Produktivitas Kerja Karyawan} = \frac{\text{Output (jumlah penjualan)}}{\text{Input (jumlah karyawan} \times \text{jumlah jam kerja/tahun)}}$$

Berikut ini akan disajikan tabel produktivitas karyawan bagian penjualan sebelum dan setelah pemberian insentif.

**Tabel 2.** Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Penjualan  
Tahun 2010-2014

Tahun	Jumlah karyawan (orang)	Jumlah penjualan (unit)	Tingkat Produktivitas
2010	12	645	0,0224
2011	16	930	0,0242
2012	21	1.336	0,0265
2013	25	1.796	0,0299
2014	30	2.474	0,0344

Sumber: PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto

Keterangan:

- 1) Standar hari kerja dalam satu tahun = 300 hari (1 bln = 25 hari kerja, dimana satu tahun menjadi  $12 \times 25 = 300$  hari kerja).
- 2) Standar jam kerja dalam satu hari = 8 jam
- 2) Jumlah jam kerja dalam satu tahun =  $8 \times 300 = 2400$  jam

Dari Tabel 2 diatas maka dapat dihitung tingkat produktivitas karyawan bagian penjualan PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto dari tahun 2010-2014, sebagai berikut:

$$\text{Tahun 2010} = \frac{645}{12 \times 8 \times 300} = 0,0224$$

$$\text{Tahun 2011} = \frac{930}{16 \times 8 \times 300} = 0,0242$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{1.336}{21 \times 8 \times 300} = 0,0265$$

$$\text{Tahun 2013} = \frac{1.796}{25 \times 8 \times 300} = 0,0299$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{2.474}{30 \times 8 \times 300} = 0,0344$$

$$\text{Rata-rata tingkat produktivitas} = \frac{0,0224 + 0,0242 + 0,0265 + 0,0299 + 0,0344}{5} = 0,0275$$

5

Dari perhitungan diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat produktivitas kerja karyawan setelah adanya pemberian insentif kepada karyawan bagian penjualan setiap tahunnya mengalami peningkatan. Pada tahun 2010 tingkat produktivitas kerja karyawan 0,0224. Tahun 2011 tingkat produktivitas kerja karyawan meningkat menjadi 0,0242. Tahun 2012 tingkat produktivitas kerja karyawan sebesar 0,0265. Tahun 2013 tingkat produktivitas kerja karyawan 0,0299. Tahun 2014 tingkat produktivitas karyawan mengalami peningkatan sebesar 0,0344. Sedangkan rata-rata tingkat produktivitasnya sebesar 0,0275.

Analisis Hubungan Antara Pemberian Insentif dengan Produktivitas Kerja. **Untuk mengetahui apakah ada hubungan antara pemberian insentif material berupa komisi dan bonus dengan produktivitas kerja karyawan bagian penjualan, maka digunakan analisis koefisien korelasi.**

Berikut ini akan disajikan tabel perbandingan insentif dengan produktivitas kerja karyawan dari tahun 2010-2014.

**Tabel 3.** Perbandingan Insentif Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Penjualan pada PT Sahabat Lama Abadi Tahun 2010-2014

Tahun	Rata-rata Insentif per Karyawan (Rp)	Tingkat Kenaikan Insentif (%)	Tingkat Produktivitas	Tingkat Kenaikan Produktivitas (%)
2010	20.954.167	-	0,0224	-
2011	22.931.250	9,44	0,0242	8,04
2012	25.247.619	10,10	0,0265	9,50
2013	28.368.000	12,36	0,0299	12,83
2014	31.940.000	12,59	0,0344	15,05

Sumber: Diolah berdasarkan data PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto

Perhitungannya sebagai berikut:

Tingkat Kenaikan Insentif

Tahun 2010 = -

$$\text{Tahun 2011} = \frac{22.931.250 - 20.954.167}{20.954.167} \times 100\% = 9,44\%$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{25.247.619 - 22.931.250}{22.931.250} \times 100\% = 10,10\%$$

$$\text{Tahun 2013} = \frac{28.368.000 - 25.247.619}{25.247.619} \times 100\% = 12,36\%$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{31.940.000 - 28.368.000}{28.368.000} \times 100\% = 12,59\%$$

Tingkat Kenaikan Produktivitas

Tahun 2010 = -

$$\text{Tahun 2011} = \frac{0,0242 - 0,0224}{0,0224} \times 100\% = 8,04\%$$

$$\text{Tahun 2012} = \frac{0,0265 - 0,0242}{0,0242} \times 100\% = 9,50\%$$

$$\text{Tahun 2013} = \frac{0,0299 - 0,0265}{0,0265} \times 100\% = 12,83\%$$

$$\text{Tahun 2014} = \frac{0,0344 - 0,0299}{0,0299} \times 100\% = 15,05\%$$

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa pada tahun 2011 tingkat kenaikan insentif 9,44%, sedangkan tingkat kenaikan produktivitas 8,04%. Tahun 2012 tingkat kenaikan insentif 10,10% dan tingkat kenaikan produktivitas 9,50%. Tahun 2013 tingkat kenaikan insentif 12,36% dan tingkat kenaikan produktivitas 12,83%. Tahun 2014 tingkat kenaikan insentif 12,59% dan tingkat kenaikan produktivitas 15,05%. Dimana data untuk perhitungan insentif per karyawan dan tingkat produktivitasnya dapat dilihat pada Tabel 1 dan 2.

Dilihat dari perbandingan antara insentif dan produktivitas dapat diketahui bahwa kenaikan dalam pemberian insentif dari perusahaan akan diikuti oleh kenaikan produktivitas kerja karyawan dan penurunan jumlah pemberian insentif akan diikuti oleh menurunnya produktivitas kerja karyawan. Berarti adanya peningkatan atau penurunan insentif dapat menentukan kepada meningkatnya atau menurunnya produktivitas kerja karyawan.

Data dalam Tabel 3 tersebut di atas, sebenarnya tidak menunjukkan perhitungan secara statistik, untuk menguji perhitungan ini maka akan di uji secara statistik dengan menggunakan analisis koefisien korelasi, yang akan dijelaskan pada pembahasan di bawah ini.

Untuk mengetahui hubungan besar kecilnya insentif terhadap produktivitas kerja karyawan, dapat digunakan analisis koefisien korelasi. Dalam perhitungannya digunakan sebagai variabel X adalah rata-rata jumlah insentif per karyawan per tahun dan variabel Y adalah tingkat produktivitas kerja karyawan per tahun.

Berikut ini akan disajikan tabel berisi data perhitungan mengenai hubungan pemberian insentif dengan produktivitas kerja karyawan dengan menggunakan analisis koefisien korelasi. Data yang digunakan dari tahun 2010-2014 adalah sebagai berikut:

**Tabel 4.** Perhitungan Hubungan Antara Pemberian Insentif Dengan Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Penjualan PT Sahabat Lama Abadi Tahun 2010-2014 (dalam jutaan rupiah)

Tahun	X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	XY
2010	20,9542	0,0224	439,0785	0,0005	0,4693
2011	22,9313	0,0242	525,8445	0,0006	0,5554
2012	25,2476	0,0265	637,4413	0,0007	0,6693
2013	28,3680	0,0299	804,7434	0,0009	0,8491
2014	31,9400	0,0344	1020,1636	0,0012	1,0975
Σ	129,4411	0,1374	3427,2713	0,0039	3,6406

Sumber: Hasil pengolahan data

Tabel 4 di atas berisikan data perhitungan mengenai hubungan antara insentif dengan produktivitas kerja karyawan bagian penjualan pada PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto. Perhitungan kuat dan tidaknya hubungan antar variabel X (rata-rata jumlah insentif per karyawan bagian penjualan) terhadap variabel Y (tingkat produktivitas karyawan) akan disajikan sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{n(\sum X^2) - (\sum X)^2} \cdot \sqrt{n(\sum Y^2) - (\sum Y)^2}}$$

$$r = \frac{5 \times 3,6406 - 129,4411 \times 0,1374}{\sqrt{5 \times 3427,2713 - (129,4411)^2} \cdot \sqrt{5 \times 0,0039 - (0,1374)^2}}$$

$$r = 0,9980$$

Dari perhitungan koefisien korelasi diperoleh  $r$  sebesar 0,9980, berarti hubungan antara pemberian insentif dengan produktivitas kerja karyawan adalah sempurna dan positif sebab koefisien sama dengan 1. Berdasarkan perhitungan tersebut, maka dapat dinyatakan bahwa pemberian insentif berhubungan dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Artinya, besar kecilnya insentif yang diberikan perusahaan akan diikuti dengan peningkatan atau penurunan produktivitas kerja karyawan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang sangat kuat antara peningkatan insentif dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan.

Selanjutnya dari perhitungan koefisien korelasi tersebut dapat dihitung koefisien penentunya yaitu:

$$\begin{aligned} KP &= r^2 \times 100\% \\ &= 0,9980^2 \times 100\% \\ &= 99,6004\% \end{aligned}$$

Dari perhitungan tersebut diperoleh koefisien penentu sebesar 99,6004%. Hal ini menunjukkan bahwa kontribusi variabel  $X$  (insentif) terhadap naik turunnya variabel  $Y$  (produktivitas kerja karyawan) adalah sebesar 99,6004% sedangkan sisanya sebesar 0,3996% merupakan kontribusi faktor lain yang dianggap konstan sebagai faktor pendidikan dan pelatihan, faktor manajemen, faktor gizi dan kesehatan serta faktor penghasilan dan jaminan sosial.

Disamping kedua perhitungan tersebut, perlu dilakukan pengujian hipotesis untuk mengetahui dengan pasti hubungan antara variabel  $X$  (insentif) dan variabel  $Y$  (produktivitas kerja karyawan). Pengujiannya dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

1. Perumusan Hipotesis

$H_0 : \rho = 0$  (Tidak ada hubungan yang signifikan antara pemberian insentif dengan produktivitas kerja karyawan pada PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto di Tangerang)

$H_a : \rho \neq 0$  (Ada hubungan yang signifikan antara pemberian insentif dengan produktivitas kerja pada PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto di Tangerang)

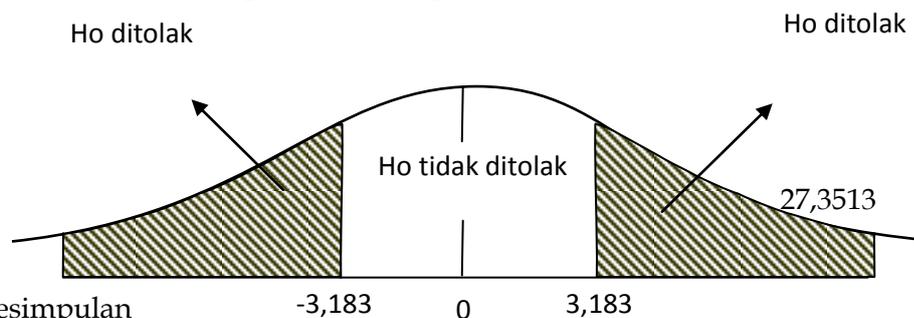
2. Mencari Nilai  $t_{\alpha}$

$$\begin{aligned} t_{\alpha/2} (n-k) &= t_{0,05/2} (5-2) \\ &= t_{0,025} (3) = \pm 3,183 \end{aligned}$$

3. Menentukan  $t_0$

$$\begin{aligned} t_0 &= \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{(1-r^2)}} \\ &= \frac{0,9980\sqrt{5-2}}{\sqrt{(1-0,9980^2)}} \\ &= \frac{1,7286}{0,0632} \\ &= 27,3513 \end{aligned}$$

4. Menentukan daerah penerimaan / penolakan



5. Kesimpulan

$$t_0 > t_{\alpha}$$

$$27,3513 > 3,183$$

$H_0$  ditolak, berarti ada hubungan yang signifikan antara pemberian insentif dengan produktivitas kerja karyawan pada PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto di Tangerang dengan tingkat keyakinan 95%.

**Kendala yang Dihadapi Perusahaan dan Pemecahannya.** Dalam setiap pelaksanaan suatu kebijakan tidak selamanya akan berjalan lancar, karena pasti ada kendala yang menghambat. Hal ini mungkin dikarenakan oleh perencanaan yang kurang baik atau karena usaha yang dilakukan kurang tepat waktu atau tidak sesuai dengan apa yang direncanakan sebelumnya.

Kendala yang dihadapi ini perlu mendapat perhatian yang serius dari pimpinan perusahaan dan ini perlu dijadikan sebagai bahan pelajaran yang berharga agar lebih baik di masa yang akan datang. Perbaikan juga perlu diadakan setiap saat agar pelaksanaan pemberian insentif ini dapat berjalan semakin baik.

Adapun kendala-kendala yang dihadapi perusahaan serta pemecahannya sebagai berikut:

- a. Pendapatan Perusahaan. Adanya kenaikan harga-harga kebutuhan pokok yang terus berlanjut menyebabkan menurunnya daya beli masyarakat yang secara otomatis akan mempengaruhi pendapatan perusahaan. Sedangkan perusahaan sendiri mempunyai kewajiban tetap memberikan gaji dan insentif kepada karyawan. Untuk memecahkan masalah ini, perusahaan melakukan pengendalian agar karyawan yang melakukan kerja lembur benar-benar untuk kebutuhan perusahaan dan bukan karena karyawan

- sengaja untuk memperlambat pekerjaan mereka agar mereka mendapatkan upah kerja lembur.
- b. Keterampilan Karyawan. Hambatan lain yang dirasakan oleh perusahaan datang dari diri karyawan itu sendiri. Sulit untuk memperoleh karyawan yang terampil dan dapat bertanggung jawab karena pada umumnya karyawan yang ada merupakan karyawan yang masih muda walaupun tingkat pendidikan mereka setingkat SMA sampai S-1, namun terkadang tidak mempunyai keterampilan atau kemauan yang kuat untuk bekerja lebih giat. Untuk mengatasi masalah ini perusahaan melakukan pelatihan kepada para karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan lebih baik.
  - c. Ketidaktepatan Waktu dalam Pembayaran Insentif. Dengan tidak tepatnya waktu dalam pembayaran insentif, maka hal ini akan menurunkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan serta gairah dan semangat kerja karyawan dapat menurun juga. Hal ini disebabkan karena adanya ketidakpuasan karyawan terhadap kebijakan yang dilaksanakan perusahaan tidak tepat pada waktunya. Hal ini dapat diatasi dengan cara perusahaan memberikan insentif kepada karyawan tepat pada waktunya dan melakukan koordinasi yang baik antara manajer keuangan dengan manajer personalia.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan pada bab sebelumnya, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut: (1) Pelaksanaan pemberian insentif oleh PT Sahabat Lama Abadi cabang Smart's Auto di Tangerang dalam bentuk insentif material berupa komisi dan bonus yang diberikan setiap akhir bulan serta insentif non material berupa pemberian promosi dan pemberian piagam penghargaan sudah baik. Dengan adanya pemberian insentif kepada karyawan bagian penjualan, dapat diketahui bahwa produktivitas kerja karyawan berdasarkan data penelitian selama lima tahun selalu mengalami peningkatan dan rata-rata produktivitas kerja karyawan adalah sebesar 0,0275. (2) Dari hasil analisis koefisien korelasi, dapat diketahui bahwa ada hubungan yang sempurna dan positif antara pemberian insentif (X) dengan produktivitas kerja karyawan (Y) yang ditunjukkan dengan nilai  $r = 0,9980$ . Artinya peningkatan atas pemberian insentif yang diberikan perusahaan akan diikuti dengan peningkatan produktivitas kerja karyawan. Hal ini dibuktikan dari hasil perhitungan  $t_o > t_{\alpha}$  yaitu  $27,3513 > 3,183$ . (3) Kendala-kendala yang dihadapi perusahaan yang dapat menghambat program pemberian insentif antara lain adalah kendala dalam hal pendapatan perusahaan yang menurun apabila terjadi penurunan daya beli masyarakat, sedangkan perusahaan mempunyai kewajiban tetap memberikan gaji dan insentif kepada karyawan. Kendala yang lain adalah sulitnya memperoleh karyawan yang sudah terampil, bertanggung jawab dan mempunyai kemauan yang kuat untuk bekerja lebih giat. Kendala yang terakhir yaitu perusahaan terlambat atau tidak tepat waktu dalam pembayaran insentif kepada karyawan sehingga karyawan malas-malasan dalam bekerja.

**Saran**

(1) Pelaksanaan pemberian insentif yang dibayarkan perusahaan setiap bulan sudah cukup baik. Hal ini perlu dilakukan oleh perusahaan secara berkesinambungan agar karyawan dapat lebih bersemangat dan giat dalam bekerja dan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. (2) Dengan adanya hubungan yang sempurna dan positif antara pemberian insentif dan produktivitas kerja karyawan, maka sebaiknya pihak perusahaan terus mempertahankan pelaksanaan pemberian insentif bahkan jika memungkinkan perlu dipertimbangkan untuk menaikkan jumlah insentif yang diberikan, misalnya untuk komisi dapat dinaikkan menjadi Rp 175.000–Rp 200.000,00 per unit mobil. Tentu saja semua itu dengan mempertimbangkan kondisi perekonomian perusahaan. (3) Untuk mengatasi kendala-kendala yang dihadapi perusahaan, berikut diberikan beberapa saran dan pemecahannya: (a) Untuk memecahkan kendala dalam hal pendapatan perusahaan yang sering tidak sesuai dengan pengeluaran (biaya tetap berupa gaji karyawan), sebaiknya perusahaan melakukan pengendalian agar karyawan yang melakukan kerja lembur benar-benar untuk kebutuhan perusahaan dan bukan karena karyawan sengaja untuk memperlambat pekerjaan mereka agar mereka mendapatkan upah kerja lembur.; (b) Untuk mengatasi kendala dalam hal keterampilan karyawan yang kurang memadai, sebaiknya perusahaan melakukan pelatihan kepada para karyawan agar mereka dapat melakukan pekerjaannya dengan lebih baik. Dengan adanya keterampilan karyawan yang memadai diharapkan dapat meningkatkan pendapatan perusahaan. (c) Untuk mengatasi kendala dalam hal ketidaktepatan waktu dalam pembayaran insentif, sebaiknya manajer keuangan dibantu oleh staff keuangan sebelum akhir bulan sudah mulai melakukan perhitungan berapa besar insentif yang akan diterima oleh masing-masing karyawan. Sehingga pada akhir bulan karyawan sudah dapat menerima insentifnya dan memacu karyawan agar lebih giat lagi dalam bekerja.

**DAFTAR PUSTAKA**

- Aritonang R., Lerbin R. (1998). *Penelitian Pemasaran*. Edisi Pertama. Jakarta: UPT Penerbitan Universitas Tarumanagara
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesepuluh. Jilid 2. Jakarta: Indeks
- Hasibuan, Malayu S.P. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara
- J. Supranto. (2003). *Statistik: Teori dan Aplikasi*. Edisi Keenam. Jilid 2. Jakarta: Erlangga
- J. Supranto. (2003). *Metode Riset*. Edisi Revisi Ketujuh. Jakarta: Rineka Cipta
- M.N. Nasution. (2001). *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Martoyo, Susilo. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Gunung Agung
- Moh. Nazir. (2002). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia

- Ruky, Achmad S. (2002). *Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama
- Simanjuntak, Payaman J. (1998). *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Jakarta: Universitas Indonesia
- Sinungan, Muchdarsyah. (2005). *Produktivitas Ada dan Bagaimana*. Cetakan Kelima. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Stoner, James A. F. and Freeman, R Edward. (2003). *Management*. 6<sup>th</sup> Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- T. Hani Handoko. (2001). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Yogyakarta: BPFE
- Wiley, Carolyn. (1993). Incentive plan pushes production. *Personnel Journal*. Vol. 72. 8<sup>th</sup> Edition. Santa Monica.