

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Dasar

2.1.1 Pengertian Insentif

Insentif merupakan cara yang digunakan untuk meningkatkan motivasi seseorang untuk melakukan pekerjaan diluar dari batas yang telah disepakati. (Manik & Syafrina, 2018) Insentif adalah suatu bentuk insentif atau dorongan yang diberikan kepada individu, kelompok, atau perusahaan untuk mendorong atau memotivasi mereka agar mencapai tujuan tertentu. Insentif dapat berupa hadiah, bonus, penghargaan, atau keuntungan lainnya yang ditawarkan sebagai imbalan atas pencapaian target, kinerja yang baik, atau prestasi tertentu (Viviyanti et al., 2022) Dan beberapa pakar ekonomi mengartikan hal ini secara berbeda namun masih memiliki dasar yang sama. Sementara itu untuk pengertian dari upah insentif sendiri yaitu pemberian imbalan atau gaji normal atas kinerja seseorang. Keterbatasan pemahaman akan upah insentif ini dikarenakan terdapat banyak faktor yang ditujukan terhadap pekerja sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan normal atau diluar target yang telah disepakati (NuranI, 2015).

Beberapa landasan supaya metode upah insentif dapat diwujudkan menurut Ranupandjojo dan Husnan (2017)

1. Kemudahan dan kesederhanaan dalam proses penggajian sehingga karyawan mudah untuk menghitung dengan sendirinya.
2. Kelengkapan informasi pemberian insentif
3. Ketepatan waktu dan tanggal dalam pemberian upah insentif

4. Adanya aturan kerja yang sesuai dengan kemampuan karyawan. Kesesuaian aturan yang dapat diterima oleh karyawan dan pengusaha.
5. Jumlah insentif yang ditawarkan harus mampu meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja

2.1.2 Pengukuran Waktu Kerja

Pengukuran waktu kerja adalah praktik menentukan dan mendokumentasikan berapa lama waktu yang dibutuhkan seseorang untuk menyelesaikan tugas atau aktivitas tertentu yang berada di bawah lingkup pekerjaannya. Waktu kerja diukur untuk menilai efektivitas, output, dan kinerja individu atau tim karyawan dalam menyelesaikan tugas. Menurut (Bagas Prayuda, 2020) Pengukuran waktu kerja penting untuk memahami bagaimana sumber daya waktu digunakan, mengidentifikasi area-area di mana waktu terbuang percuma, dan meningkatkan efisiensi proses kerja. Informasi yang diperoleh dari pengukuran waktu kerja juga dapat digunakan dalam perencanaan, penganggaran, dan pemantauan kinerja individu atau tim kerja (Rahma et al., 2018). Teknik pengukuran waktu kerja adalah metode yang digunakan untuk mengukur waktu yang diperlukan oleh pekerja untuk menyelesaikan tugas tertentu atau melakukan aktivitas di tempat kerja (Latief et al., 2021). Pengukuran waktu kerja dapat membantu organisasi atau perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia dan meningkatkan efisiensi operasional. Beberapa teknik yang umum digunakan untuk mengukur waktu kerja adalah sebagai berikut:

1. *Time and Motion Study* (Studi Waktu dan Gerak):

Metode ini melibatkan pengamatan dan analisis gerakan dan waktu yang

dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas oleh pekerja. Studi ini dilakukan oleh ahli waktu dan gerak yang mengamati secara langsung pekerja saat melakukan tugas mereka. Data yang dikumpulkan digunakan untuk mengidentifikasi gerakan yang tidak efisien dan merancang proses kerja yang lebih baik.

2. *Work Sampling* (Pengambilan Contoh Kerja):

Teknik ini menggunakan sampel acak dari pekerjaan yang sedang berlangsung untuk menentukan proporsi waktu yang dihabiskan untuk berbagai aktivitas atau tugas. Dengan demikian, dapat dihitung perkiraan waktu yang dihabiskan untuk tugas tertentu selama jangka waktu tertentu.

3. *Stopwatch Time Study* (Studi Waktu dengan *Stopwatch*):

Metode ini melibatkan pengukuran waktu yang diperlukan oleh pekerja untuk menyelesaikan tugas dengan menggunakan stopwatch atau alat perekam waktu lainnya. Pekerja biasanya diajarkan untuk melakukan tugas secara optimal sebelum pengukuran dilakukan, dan kemudian waktu yang dihabiskan untuk setiap tugas dicatat.

4. *Predetermined Motion Time Systems* (Sistem Waktu Gerakan yang Ditentukan):

Sistem ini menggambarkan waktu standar yang diharapkan untuk menyelesaikan tugas tertentu berdasarkan gerakan yang telah ditentukan sebelumnya. Data waktu dan gerakan ini diorganisasi dalam tabel referensi, dan pekerja hanya perlu mengidentifikasi gerakan yang relevan untuk tugas mereka.

5. Standard Data Method (Metode Data Standar):

Metode ini menggunakan data waktu yang telah dikumpulkan sebelumnya dari berbagai pekerjaan serupa dan menyimpannya dalam database. Ketika tugas baru harus diukur, waktu yang diharapkan dapat diambil dari database tersebut berdasarkan kemiripan tugas dengan pekerjaan sebelumnya.

Pengukuran waktu kerja adalah alat yang berguna untuk mengidentifikasi aktivitas yang memakan banyak waktu dan sumber daya sehingga perbaikan dan optimisasi proses dapat dilakukan. Selain itu, teknik ini juga dapat membantu dalam perencanaan anggaran, penjadwalan proyek, dan pengelolaan produktivitas pekerja.(Anugerah & Ardia Sari, 2019).

2.1.3 Performance Rating

Performance rating, atau penilaian kinerja, adalah proses di mana kinerja seorang pekerja atau karyawan dinilai berdasarkan pencapaian tujuan, perilaku, dan kontribusi mereka terhadap organisasi atau perusahaan. Tujuan dari performance rating adalah untuk mengukur sejauh mana seorang pekerja berhasil mencapai target dan standar yang telah ditetapkan, serta memberikan umpan balik konstruktif untuk membantu pengembangan dan perbaikan kinerja di masa mendatang(Yusuf et al., 2021).

Beberapa hal yang dapat dinilai dalam performance rating meliputi:

1. **Pencapaian Tujuan:** Evaluasi pencapaian tujuan dilakukan berdasarkan sejauh mana karyawan berhasil mencapai target dan sasaran yang telah ditetapkan. Kriteria penilaian ini harus jelas dan terukur sehingga karyawan

dapat memahami ekspektasi yang diharapkan dari mereka.

2. **Kualitas Kerja:** Aspek ini menilai kualitas hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan. Bukan hanya sejauh mana tujuan tercapai, tetapi juga bagaimana cara mereka mencapainya dan seberapa baik hasil kerja tersebut.
3. **Kemampuan Kerja:** Evaluasi kemampuan kerja melibatkan penilaian terhadap keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi yang relevan dengan posisi atau pekerjaan yang diemban.
4. **Inisiatif dan Kreativitas:** Aspek ini mengevaluasi tingkat inisiatif dan kreativitas yang ditunjukkan oleh karyawan dalam mencari solusi baru atau meningkatkan proses kerja.
5. **Kerjasama Tim:** Penilaian ini mencerminkan sejauh mana karyawan dapat berkontribusi secara positif dalam tim kerja dan berinteraksi dengan rekan kerja secara efektif.
6. **Kepemimpinan dan Manajerial (jika relevan):** Bagi karyawan yang memiliki peran kepemimpinan atau manajerial, penilaian ini mengevaluasi kemampuan mereka dalam mengelola orang lain dan mencapai hasil melalui tim mereka.

Performance rating biasanya dilakukan secara periodik, seperti setiap tahun atau setiap enam bulan. Proses ini melibatkan evaluasi oleh atasan langsung, rekan kerja, dan mungkin juga diri sendiri (self-assessment). Hasil dari performance rating dapat digunakan untuk berbagai tujuan, seperti menentukan kenaikan gaji, promosi, pelatihan pengembangan, atau bahkan pengakhiran hubungan kerja jika kinerja tidak sesuai dengan harapan.

Dalam melakukan penilaian kinerja, penting untuk memastikan bahwa proses ini adil, transparan, dan didasarkan pada data dan fakta yang objektif. Feedback yang konstruktif juga harus diberikan kepada karyawan agar mereka dapat memahami kekuatan dan kelemahan mereka serta mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.

2.1.4 Allowance

Allowance waktu kelonggaran pekerja, yang juga dikenal sebagai "slack time" atau "buffer time," mengacu pada waktu ekstra yang diberikan atau diizinkan kepada pekerja atau tim untuk menyelesaikan suatu tugas atau proyek. Ini adalah periode tambahan di luar waktu yang diperlukan secara teoritis untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu. Pemberian waktu kelonggaran ini bertujuan untuk memberikan beberapa keuntungan dan meminimalkan risiko dalam proses kerja, di antaranya:

Mengatasi ketidakpastian: Dalam banyak situasi, terdapat ketidakpastian terkait faktor-faktor eksternal yang dapat mempengaruhi penyelesaian tugas. Misalnya, ada kemungkinan terjadi gangguan, perubahan keadaan, atau masalah teknis yang tak terduga. Allowance waktu membantu menangani ketidakpastian ini sehingga proyek atau tugas dapat diselesaikan tanpa terlalu banyak kekhawatiran tentang keterlambatan yang signifikan (Wahid & Chumaidi, 2020).

Merespons perubahan: Ketika terjadi perubahan kebutuhan atau spesifikasi dalam suatu proyek, allowance waktu kelonggaran memungkinkan penyesuaian yang lebih fleksibel tanpa harus menunda keseluruhan jadwal. Ini membantu mengurangi dampak negatif dari perubahan dan memungkinkan rencana untuk

tetap berjalan sesuai jadwal.

Meminimalkan risiko kelelahan dan kesalahan: Jika pekerja atau tim dihadapkan pada tekanan waktu yang tinggi tanpa adanya allowance waktu, risiko kelelahan fisik dan mental meningkat. Hal ini dapat mengarah pada kesalahan dan kualitas kerja yang menurun. Dengan memberikan sedikit waktu kelonggaran, pekerja dapat bekerja dengan lebih efisien dan mengurangi risiko kesalahan.

Meningkatkan motivasi dan kreativitas: Allowance waktu memberikan ruang bagi pekerja untuk memikirkan cara-cara lebih efektif untuk menyelesaikan tugas. Ini dapat memotivasi pekerja untuk mencari solusi kreatif dan inovatif, daripada terjebak dalam tekanan waktu yang ketat yang dapat menghambat kreativitas mereka.

2.1.5 Waktu Baku dan Output Standar Produksi

Waktu Baku adalah waktu yang telah ditetapkan atau diharapkan untuk menyelesaikan suatu tugas atau aktivitas tertentu dengan tingkat kinerja standar. Waktu ini mencerminkan tingkat keterampilan dan efisiensi yang dianggap wajar untuk pekerjaan atau proses yang dilakukan. Waktu Baku didasarkan pada pengukuran waktu kerja yang telah dilakukan sebelumnya atau data historis dari pekerjaan serupa (Shinta & Siagian, 2020).

$$\text{Waktu baku} = \text{Waktu normal} \times \frac{100\%}{100\% - \%Allowance}$$

Rumus 2. 1 Waktu Baku

Sumber: (Anugerah & Ardia Sari, 2019)

Output Standar Produksi mengacu pada jumlah atau volume produksi yang diharapkan atau ditetapkan untuk diproduksi dalam periode waktu tertentu dengan

tingkat kinerja standar. Output Standar ini berhubungan dengan hasil akhir dari proses produksi yang diharapkan dicapai dalam batasan Waktu Baku.

Output Standar Produksi dapat diukur dalam berbagai satuan, tergantung pada jenis produk dan industri. Misalnya, dalam industri manufaktur, output standar mungkin diukur dalam unit produk (seperti unit per jam), sedangkan dalam industri pertanian, output standar bisa diukur dalam ton atau volume tertentu.

2.2 Penelitian Terdahulu

1	Nama dan Tahun	(Prabowo, 2018)
	Judul Penelitian	Desain Penentuan Insentif Bagi Karyawan Untuk Meningkatkan Dual Mutualisme Antara Perusahaan Dan Pekerja (Studi Kasus: Pt. Arista Assembling And Packing Surabaya)
	Hasil Penelitian	Tingginya permintaan pelanggan pada produk rice bucket membuat perusahaan harus meningkatkan motivasi karyawan dalam bekerja dengan harapan dapat memenuhi dan melampaui target yang telah ditetapkan. Dengan merancang sistem penggajian dengan metode "insentif tarif satuan yang dijamin" maka diperoleh hasil waktu standar, output standar dari setiap proses kerja dan juga besar insentif yang disepakati oleh karyawan.
2	Nama dan Tahun	(Larasati et al., 2018)

	Judul Penelitian	Usulan Upah Insentif Untuk Meningkatkan Kinerja Karyawan Dengan Menggunakan Metode Sistem Rowan Dan Emerson di D&D Handycraft Collection
	Hasil Penelitian	Penelitian tentang perancangan insentif untuk menentukan dampak langsung upah insentif terhadap performa karyawan. Dengan menggunakan metode Rowan & Emerson didapatkan kesimpulan bahwa metode Emerson merupakan yang paling efektif karena berdasarkan hasil analisa terbukti upah insentif yang didapat tergolong besar. Upah insentif juga mempengaruhi performa karyawan yang dibuktikan oleh perhitungan SPSS dengan hasil P value yang lebih kecil dari 5% dan R square sebagai pengaruh variabel insentif ikut berperan sebesar 22,4 % dan sebesar 77,6% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.
3	Nama dan Tahun	(Masniar et al., 2023)
	Judul Penelitian	<i>Analysis of Work Measurement Using the Stopwatch Time Study Method at PTEA</i>
	Hasil Penelitian	Metode Stopwatch Time Study adalah metodologi pengukuran kerja yang menggunakan stopwatch

		<p>untuk mengukur berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas yang diamati. Waktu standar untuk menyelesaikan satu siklus kerja akan ditentukan berdasarkan data pengukuran, dan semua karyawan yang akan melakukan tugas yang sama akan menggunakan waktu ini sebagai tolok ukur. Hitung waktu siklus dan waktu normal terlebih dahulu dengan memperhitungkan besaran penyesuaian dan penyisihan, sebelum menentukan waktu baku. Berdasarkan analisis data dan percakapan, dapat dikatakan pegawai 2 memiliki waktu normal terendah yaitu sebesar 39,05 detik. dengan penyesuaian total +0,12 dan faktor penyesuaian karyawan.</p>
4	Nama dan Tahun	(Lukodono & Ulfa, 2017)
	Judul Penelitian	<i>Determination Of Standard Time In Packaging Processing Using Stopwatch Time Study To Find Output Standard</i>
	Hasil Penelitian	Divisi kemasan usaha ini tetap menggunakan sumber daya manusia dalam proses pembuatannya, dan usaha menetapkan standar produksi tanpa menggunakan waktu baku. Esai ini

		<p>membahas kemungkinan menggunakan analisis logis untuk menetapkan waktu standar di perusahaan ini. Pemeriksaan menyeluruh diperlukan untuk menentukan waktu baku dalam proses pengepakan. Obyek yang diamati adalah empat orang pegawai bagian pengepakan yang mengemas kantong pakan udang dengan 40 replikasi setiap titik data. Pekerjaan diukur secara langsung menggunakan Stopwatch Time Study (STS) dan teknik snap-back. Temuan penelitian menunjukkan bahwa nilai waktu yang biasa untuk pengemasan empat baris pada dasarnya sama atau hampir tidak berubah. jumlah waktu rata-rata untuk baris 1 sampai 4 secara berurutan.</p>
5	Nama dan Tahun	(Aryani & Linda, 2023)
	Judul Penelitian	<i>OMISS Operations Management and Information System Work measurement analysis using Time Study Method to increase work productivity</i>
	Hasil Penelitian	Tujuan dari penelitian ini adalah menggunakan metode stopwatch time study untuk menilai langkah kerja dalam proses pembuatan gerabah di Desa Galogndang. Pengukuran ini dilakukan

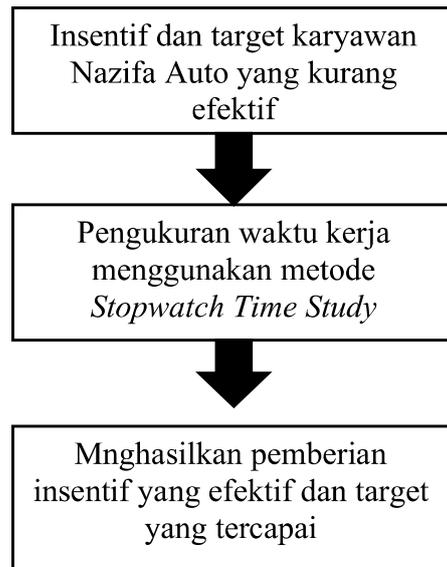
		<p>untuk menetapkan standar keluaran yang ideal dan waktu pemrosesan tipikal untuk gerabah. Dalam studi ini, keterampilan 15 pengrajin perempuan yang mampu dievaluasi. teknik pengumpulan data melalui observasi dan wawancara. Menurut perkiraan yang dibuat dengan menggunakan studi waktu stopwatch, rata-rata waktu pengerjaan tembikar adalah 126027,07 detik, atau 35,01 jam. Kemudian hasil penetapan target produksi dengan menggunakan waktu standar 25 unit per hari selama 8,88 jam kerja dapat dijadikan pedoman atau pertimbangan oleh para pengrajin gerabah untuk meningkatkan produktivitas.</p>
6	Nama dan Tahun	(Latief et al., 2021)
	Judul Penelitian	Pengukuran Waktu Kerja Karyawan pada Pengemasan Es Kristal Menggunakan Metode Time Study
	Hasil Penelitian	Penelitian menentukan produktivitas proses produksi produk jika ingin mengetahui tingkat output dari input tersebut. Korporasi dapat merencanakan variabel produksi apa saja yang dibutuhkan dalam proses produksi dengan memahami produktivitasnya. Salah satu cara

		<p>untuk mengetahui produktivitas pekerja adalah dengan mengukur jam kerja. memahami tingkat produksi yang dihasilkan oleh para pekerjanya. mengetahui jam kerja tipikal staf PT. Divisi Crystal Ice Davincy Airindo. Berdasarkan temuan waktu produktif pengemasan es kristal yaitu 5,96 jam per hari, es serut yaitu 58,8 menit per hari, dan es serut yaitu 24 menit per hari.</p>
7	Nama dan Tahun	(Made Suartika et al., 2022)
	Judul Penelitian	Pengukuran Kerja Penggantian Oli Shock Menggunakan Tsa-1 Dan Alat Standar Di Bengkel Ahass Honda Sales Operation Ampenan Dengan Metode Jam Henti (Stopwatch Time Study)
	Hasil Penelitian	Berdasarkan temuan pengukuran waktu kerja, penggantian shock oil biasanya membutuhkan waktu 39,38 menit dengan alat standar dan 33,52 menit dengan TsA-1. Rata-rata waktu penggantian shock seal dengan alat biasa adalah 56,16 menit, sedangkan rata-rata waktu pengerjaan dengan TsA-1 adalah 54,42 menit. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara keseluruhan berdasarkan analisis data pengukuran kerja, alat TsA-1 dapat meningkatkan produktivitas mekanik

		dalam menyelesaikan pekerjaan. Jika dibandingkan dengan mekanik yang menggunakan alat standar, pengguna TsA-1 menyelesaikan pekerjaannya 1,74 menit lebih cepat. Dari rata-rata waktu 41,52 menit menggunakan alat biasa dan 33,52 menit menggunakan alat TsA-1, terdapat selisih waktu 6,17 menit, atau meningkat 13%.
8	Nama dan Tahun	(Anugerah & Ardia Sari, 2019)
	Judul Penelitian	Penentuan Upah Insentif Montir Bengkel Berdasarkan Output Standar Produksi Dengan Metode Stopwatch Time Study
	Hasil Penelitian	Data dikumpulkan dengan mengamati dan mengatur waktu berbagai tugas yang dilakukan di setiap workstation di bengkel SQ Body Repair. Pemrosesan data dilakukan untuk menghasilkan data waktu normal setelah semua data waktu elemen pekerjaan dikumpulkan, diverifikasi konsistensinya, dan ditentukan kecukupannya. Untuk setiap stasiun kerja, waktu tipikal yang diperlukan ditampilkan sebagai berikut: proses perakitan (A): 3009 detik/unit; proses pengencangan bodi ringan (B): 1514 detik/titik;

		proses penyesuaian berat badan (C): 3249 detik/titik.
--	--	---

2.3 Kerangka Pemikiran



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran