

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Insentif Kerja

Secara umum, seorang yang bekerja didorong untuk memenuhi kebutuhan hidupnya sehari-hari, sehingga mereka berusaha untuk dapat meningkatkan prestasi kerja dan kedisiplinannya ke arah yang lebih baik, agar dapat dinilai serta mendapat penghargaan oleh perusahaan. Salah satu bentuk penghargaan yang dapat diberikan adalah melalui imbalan atau balas jasa atau disebut insentif. Menurut Yono, dkk (2004) insentif merupakan bagian dari upah atau gaji yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jerih payah mereka dalam bekerja.

Ditambahkan oleh Ranupandoyo dalam Mangkunegara (2009), mengemukakan bahwa insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang. Menurut Heru Tri (2010) mengemukakan bahwa insentif merupakan imbalan yang ditambahkan terhadap upah atau gaji yang biasanya berkaitan secara langsung dengan prestasi kerja. Insentif merupakan balas jasa diluar gaji yang diberikan kepada karyawan berdasarkan hasil kerja dengan maksud agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan agar mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi, jadi seseorang mau bekerja dengan sungguh-sungguh jika didalam dirinya terdapat semangat kerja yang tinggi.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa insentif adalah suatu bentuk apresiasi dari perusahaan kepada karyawan yang telah bekerja sangat baik sehingga

mencapai tujuan bersama. Imbalan jenis insentif ini pada dasarnya bukan sebagai hak pegawai tetapi sebuah penghormatan atau dapat disebut sebagai strategi lembaga dalam memberikan motivasi terhadap pegawai yang telah menegakkan dan menjunjung tinggi kinerjanya. Insentif merupakan faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik sehingga kinerja karyawan bisa meningkat.

Kompensasi dan insentif memiliki hubungan yang sangat dekat, dimana insentif adalah komponen kompensasi dan keduanya penting untuk mencapai keseluruhan tujuan dan sasaran organisasi. Dari hasil observasi yang peneliti lakukan di PT SAP Express cabang Indonesia terdapat keluhan dari konsumen mengenai kinerja yang dilakukan karyawan seperti keterlambatan paket yang diterima konsumen, ketidaktepatan waktu jam masuk karyawan dan cara kerja karyawan yang kurang rapih. Untuk itu pimpinan memberikan sebuah teguran yang dapat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik lagi.

Dengan adanya insentif yang diberikan karyawan diharapkan kinerja karyawan dapat meningkat dan lebih baik lagi. Sehingga nilai perusahaan di mata masyarakat menjadi baik. Insentif memiliki jenis-jenis tertentu agar system pemberian insentif dapat dikelola dengan baik dan menjunjung tinggi nilai kelayakan dan keadilan dalam pembagiannya serta jumlah yang diberikan tidak berlebihan atau kekurangan. Secara garis besar, Hasibuan (2013), mengelompokkan insentif ke dalam 3 (tiga) bagian yaitu:

1. Insentif materiil atau finansial

Insentif materil atau finansial adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang.

2. Insentif non-materil atau non-finansial

Insentif non-materil atau non-finansial adalah perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti pemberian piagam, piala, medali, dan lain-lain yang nilainya tidak dapat terukur.

3. Insentif Sosial

Insentif sosial adalah perangsang pada karyawan yang diberikan berdasarkan prestasi kerjanya berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengikuti pendidikan, naik haji, dan sebagainya.

Insentif merupakan berbagai komponen yang dijadikan sebagai patokan perhitungan dalam menentukan jumlah besaran insentif yang akan diberikan kepada pegawai. Menurut Rivai (2008):

1. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai.

2. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Perhitungannya dapat

menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan.

3. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi.

4. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak bagi pegawai. Ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan pegawai untuk dapat bertahan dalam perusahaan / instansi.

5. Keadilan dan Kelayakan

a. Keadilan

Dalam sistem insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan (output), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan.

b. Kelayakan

Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan / instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut .

c. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun rangking dalam penentuan insentif.

Pemberian insentif sebenarnya merupakan suatu bentuk rangsangan yang dinyatakan dalam bentuk uang ataupun dalam bentuk lainnya yang bertujuan untuk meningkatkan disiplin kerja karyawan. Menurut Schuler dan Jackson (1997) Kebijakan insentif mempunyai beberapa tujuan utama:

1. Menarik pelamar kerja yang potensial. Maka dalam hal ini program pengupahan yang diberlakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi dapat membantu serta memastikan bahwa pembayaran insentif dapat menarik orang yang tepat, pada waktu yang tepat untuk pekerjaan yang tepat.

2. Mempertahankan karyawan yang baik. Jika program insentif dirasakan tidak adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, karyawan yang baik (yang dipertahankan organisasi) mungkin akan keluar.
3. Meraih keunggulan kompetitif. Insentif bisa menjadi biaya signifikan untuk menjalankan bisnis. Tergantung pada industri, biaya tenaga kerja antara 10 sampai 80 persen dari total biaya. Untuk keunggulan kompetitif, suatu organisasi mungkin memilih menggunakan sistem komputer sebagai ganti tenaga kerja atau pindah ke daerah yang tenaganya lebih murah.
4. Meningkatkan produktivitas. Imbalan non-moneter mungkin bisa mempengaruhi motivasi dan kepuasan karyawan. Misalnya, desain sistem pembayaran moneter telah terbukti berpengaruh terhadap kinerja dan produktivitas. Selain itu, karena perbedaan-perbedaan dan preferensi individu, suatu organisasi harus menentukan bauran yang tepat antara imbalan moneter dan non moneter.
5. Melakukan pembayaran sesuai dengan aturan kebijakan insentif yang sejalan dengan peraturan Pemerintah, misalnya, sesuai dengan Upah Minimum Regional (UMR).
6. Memudahkan sasaran strategi suatu organisasi. Ini mungkin ingin menciptakan budaya yang menguntungkan dan kompetitif, atau mungkin ingin tempat kerja yang menarik sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi total dapat mencapai sasaran tersebut dan dapat juga mengajukan sasaran organisasi lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat dan kelangsungan hidup organisasi.

7. Mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem insentif dapat membantu menentukan struktur organisasi, hierarki statusnya dan tingkat dimana orang-orang dalam posisi teknik dapat mempengaruhi orang-orang yang ada di posisi ini.

Nawawi (2003) menyatakan bahwa manfaat pemberian insentif adalah sebagai berikut:

1. Insentif merupakan satu paket yang dapat saling menunjang dalam meningkatkan motivasi yang berdampak pada peningkatan produktivitas pekerja.
2. Insentif dapat dijadikan suatu struktur ganjaran yang fleksibel, yang diselenggarakan untuk merefleksikan posisi/kekuatan nyata organisasi secara ekonomis.
3. Insentif dapat meningkatkan jaminan kesejahteraan bagi para pekerja.
4. Insentif berfungsi untuk memudahkan penarikan (*rekrutmen*) dan mempertahankan pekerja yang potensial.
5. Insentif dapat mendidik pekerja secara individual untuk memahami kedudukannya dalam memberikan kontribusi sebagai faktor yang menentukan sukses organisasi.

2.2 Motivasi Kerja

Dalam mencapai tujuan organisasi, karyawan memerlukan motivasi untuk bekerja lebih rajin. Dengan motivasi kerja yang tinggi, karyawan akan bekerja lebih giat dalam melaksanakan pekerjaannya dan sebaliknya. Dalam pengertian umum, motivasi dikatakan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan ke arah suatu tujuan tertentu motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

Motivasi menurut Harbani (2010) adalah sesuatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Pamela dan Oloko (2015) motivasi adalah kunci dari organisasi yang sukses untuk menjaga kelangsungan pekerjaan dalam organisasi dengan cara dan bantuan yang kuat untuk bertahan hidup. Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah ke tercapainya tujuan tertentu.

Motivasi According untuk Hasubian (2012) motivasi adalah kompleks kekuatan yang memulai dan menjaga orang yang bekerja dalam suatu organisasi sehingga mereka ingin bekerja sama satu sama lain, bekerja secara efektif, dan terintegrasi dengan semua milik mereka upaya untuk mencapai kepuasan. Motivasi menurut Ranupandojo dan Hasan dalam Abrivianto et.al. (2014) adalah himpunan kekuatan yang memulai, mengarahkan, dan membuat orang tetap masuk upaya mereka untuk mencapai tujuan. Tujuan yang jika berhasil dicapai akan memuaskan atau memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

Pemimpin hendaknya mengupayakan agar karyawan memiliki motivasi yang tinggi dalam melaksanakan setiap tugas dan kerja karena dapat mendorong

karyawan untuk selalu bekerja lebih keras dan memberikan segala kemampuan dan keterampilan untuk pencapaian tujuan perusahaan. Motivasi kerja karyawan sangat penting, karena memang begitu. Diharapkan setiap individu karyawan akan bekerja lebih keras dan antusias untuk mencapai tinggi kinerja di masa depan.

Setiap individu di organisasi dimotivasi oleh beberapa cara berbeda. Saat berbicara dalam hal motivasi karyawan, secara sederhana dapat didefinisikan sebagai "Motivasi karyawan adalah cerminan dari tingkat energi, komitmen, dan kreativitas yang dibawa oleh pekerja perusahaan pekerjaan mereka." Tugas seorang manajer di tempat kerja adalah mendapatkan hal-hal yang dilakukan melalui karyawan. Untuk melakukan ini, manajer harus dapat memotivasi karyawan.

Dengan adanya motivasi yang diberikan, maka para karyawan juga akan tetap semangat dalam berkerja dan menaikkan kinerja mereka sehingga perusahaan juga akan mencapai tujuan perusahaan. Sasaran motivasi adalah untuk mencapai rasa memiliki tujuan bersama dengan memastikan bahwa, sejauh mungkin, keinginan dan kebutuhan organisasi serta keinginan dan kebutuhan para anggotanya berada dalam keadaan yang harmonis .

Elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Motivasi mempunyai dua bentuk dasar, yaitu buatan (*extrinsic*) dan hakiki (*intrinsic*), di dalam kinerja karyawan, perusahaan memerlukan keduanya untuk membantu menaikkan kinerja karyawan (*extrinsic* maupun *intrinsic*). *E-xtrinsic* adalah mengenai hal-hal apa yang akan perusahaan lakukan untuk memotivasi para

karyawan, sedangkan intrinsic adalah faktor-faktor atau penyebab dari dalam diri perusahaan untuk memotivasi karyawan dengan tujuan tertentu.

Setiap karyawan yang masuk pasti mempunyai motivasi kenapa mereka berkerja di perusahaan yang mereka pilih. Teori Motivasi yang digunakan di dalam penelitian ini adalah Teori ERG (*Existence, Relatedness, Growth*) Yang di kemukakan oleh Clayton Alderfer. Menurut Mangkunegara (2009) Teori ini mengelompokkan kebutuhan manusia dalam 3 kelompok yaitu:

a. Kebutuhan Eksistensi (*Existence Needs*)

Kebutuhan ini berhubungan dengan fisik dari eksistensi pegawai, seperti makan, minum, bernafas, gaji, keamanan kondisi kerja. Kebutuhan ini jika dihubungkan dengan teori Hierarchy Maslow dianggap sebagai kebutuhan fisiologis dan kebutuhan keamanan.

b. Kebutuhan Hubungan Sosial (*Relatedness Needs*)

Kebutuhan ini merupakan kebutuhan interpersonal, yaitu kepuasan dalam berinteraksi dalam lingkungan kerja. Kebutuhan ini jika dihubungkan dengan teori Hierarchy Maslow dianggap sebagai kebutuhan sosial.

c. Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth Needs*)

Kebutuhan untuk mengembangkan diri dan meningkatkan pribadi, hal ini berhubungan dengan kemampuan dan kecakapan pegawai. Kebutuhan ini jika dihubungkan dengan teori Hierarchy Maslow dianggap sebagai kebutuhan pengakuan dan kebutuhan aktualisasi diri.

Dalam hal ini motivasi terbagi menjadi 2 yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal. Motivasi internal adalah suatu dorongan yang berasal dari

dalam diri seseorang. Motivasi internal berperan sangat penting dalam menciptakan prestasi kerja yang tinggi dan kinerja yang optimal secara terus menerus. Yang termasuk kedalam motivasi internal antara lain:

- a. Kebutuhan
- b. Keinginan
- c. Kerjasama
- d. Kesenangan Kerja
- e. Kondisi Karyawan Dorongan.

Sedangkan motivasi eksternal adalah adalah suatu dorongan atau kekuatan yang ada di dalam diri seseorang yang dipengaruhi oleh factor internal yang dikendalikan oleh manager, seperti penghargaan, kenaikan pangkat, dan tanggung jawab. Yang termasuk kedalam motivasi eksternal adalah:

- a. Imbalan (gaji) adalah suatu nilai yang diterima seseorang karena telah melakukan sesuatu aktivitas dimana seseorang tidak secara langsung dan ikatan kontrak atau suatu perjanjian lainnya.
- b. Harapan adalah keinginan seseorang untuk memenuhi kebutuhan diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimal, keterampilan dan potensi.
- c. Insentif (bonus) adalah suatu nilai yang diterima seseorang karena telah melakukan aktivitas dimana seseorang tersebut secara langsung ada ikatan kontrak perjanjian,

Dalam hal ini peneliti memilih motivasi eksternal terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan pimpinan di PT SAP Express cabang indonesia memberikan

sebuah motivasi kepada semua karyawan yang apabila karyawan itu mencapai target yang telah ditentukan akan mendapatkan bonus atau insentif. Dengan adanya insentif atau bonus yang diterapkan di PT SAP Express menjadikan cabang indonesia karyawan menjadi lebih giat lagi dalam bekerja. Berdasarkan observasi yang saya lakukan terhadap karyawan PT SAP Express cabang indonesia ternyata masih ada karyawan yang tidak mencapai target seperti yang ditetapkan perusahaan.

Hal ini dikarenakan kurang semangatnya karyawan dalam bekerja. Untuk itu dengan adanya motivasi eksternal dari pimpinan diharapkan dapat merubah kinerja karyawan. Hal ini diperkuat dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Dedy Nor, LCA (2008). Hasil dari penelitian yang dilakukan oleh Nor menunjukkan bahwa motivasi eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Tujuan dari pemberian motivasi menurut Hasibuan (2003) adalah:

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
- h. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Indikator dibagi menjadi tiga dimensi menurut teori Hierarki Maslow yaitu kebutuhan akan prestasi, kebutuhan akan afiliasi, maupun kebutuhan akan kekuasaan. Dimensi dan indikator motivasi antara lain:

- a. Dimensi kebutuhan akan prestasi yang terdiri dari dua indikator yaitu:
 - 1) Mengembangkan kreatifitas
 - 2) Antusias untuk berprestasi.
- b. Dimensi kebutuhan akan afiliasi yang terdiri dari empat indikator antara lain:
 - 1) Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan tinggal dan kerja.
 - 2) Kebutuhan akan perasaan dihormati.
 - 3) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.
 - 4) Kebutuhan akan perasaan ikut serta.
- c. Dimensi kebutuhan akan kekuasaan yang terdiri dari dua indikator, antara lain:
 - 1) Memiliki kedudukan yang terbaik
 - 2) Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.

Menurut Mangkunegara (2009) bahwa teori-teori motivasi dapat dikategorikan menjadi tiga kelompok, yaitu:

- a. Teori motivasi dengan pendekatan isi, lebih banyak menekankan pada faktor apa yang membuat karyawan melakukan suatu tindakan tertentu. Contoh teori motivasi Abraham Maslow. Seorang berperilaku atau bekerja, karena dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan.

Kebutuhan didefinisikan suatu kesejangan atau pertentangan yang di alami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Lima kebutuhan manusia menurut Maslow, antara lain: *physiological needs* (kebutuhan fisik), *security or safety needs* (kebutuhan keselamatan), *affiliation or acceptance* (kebutuhan sosial), *esteem or status needs* (kebutuhan akan penghargaan prestise), dan *self actualization* (aktualisasi diri).

- b. Teori motivasi dengan pendekatan penguat, lebih menekankan pada faktor-faktor yang dapat meningkatkan suatu tindakan dilakukan atau yang dapat mengurangi suatu tindakan. Contoh teori motivasi dari Skinner (*operant conditioning*).
- c. Teori motivasi dengan pendekatan proses, tidak hanya menekankan pada faktor apa yang membuat karyawan bertindak, tetapi juga bagaimana karyawan tersebut termotivasi. Contoh teori motivasi berprestasi dari Clelland. Motivasi berprestasi dapat diartikan sebagai suatu kekuatan yang mendorong diri seseorang untuk mengerjakan atau melaksanakan sesuatu kegiatan ataupun tanggungjawab secara maksimal agar tercapai suatu prestasi kerja yang tinggi.

2.3 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2002) berpendapat bahwa kinerja menghasilkan kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan di menjalankan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Performa adalah perilaku nyata yang ditampilkan oleh setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan dengan peran mereka di perusahaan. Selain dapat digunakan sebagai standar dalam menentukan tingkat kompensasi dan administrasi untuk karyawan, kinerja penilaian dilakukan.

Menurut Koontz et al. (1990), kinerja karyawan mengacu pada efisiensi dan efektivitas karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Mereka lebih lanjut menyatakan bahwa kinerja karyawan dapat dievaluasi dengan mempertimbangkan tingkat absensi, kualitas laporan, dan waktu pelaporan untuk dan meninggalkan tugas. Kinerja merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman, dan kesungguhan serta waktu, kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja.

Semakin tinggi tingkat faktor di atas, maka semakin besarlah kinerja pegawai. Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi. Kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan diinformasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi

dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif suatu kebijakan operasional yang diambil.

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Jadi kinerja merupakan hal yang penting bagi perusahaan atau organisasi. Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang sudah tercapai sesuai dengan tanggung jawab dalam mencapai sebuah tujuan bersama.

Usaha untuk meningkatkan kinerja karyawan, diantaranya dengan memperhatikan lingkungan kerja. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Dengan adanya informasi mengenai kinerja suatu instansi pemerintah akan dapat diambil suatu tindakan yang diperlukan seperti koreksi atas kebijakan, meluruskan kegiatankegiatan utama dan tugas pokok instansi, bahan untuk perencanaan, menentukan tingkat keberhasilan instansi untuk memutuskan suatu tindakan dan lain-lain.

Masalah-masalah empiris yang terdapat dan menyangkut dengan kinerja pegawai, diantaranya adalah kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan belum memuaskan. Hal ini terlihat dari masih adanya sebagian pegawai yang masih bermalasan dalam melakukan pekerjaan yang diberikan kepada mereka juga banyaknya pekerjaan yang menumpuk yang belum bisa diselesaikan pada

waktunya. Permasalahan yang menyangkut kemampuan pegawai harus segera diselesaikan dengan baik.

Keterbatasan pegawai yang handal, yang menguasai operasional merupakan masalah yang mendasar dalam perbaikan kinerja. Usaha peningkatan kualitas sumber daya insani akan juga mencakup peningkatan kemampuan manajerial dan operasional. Kinerja karyawan sangat erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang sebuah organisasi atau perusahaan.

Hasil pekerjaan dapat menyangkut kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu, tetapi evaluasi kinerja dalam organisasi perusahaan adalah kunci dalam karyawan pengembangan. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan perwujudan dari seorang karyawan formulir penilaian kinerja. Kinerja karyawan merupakan faktor penting dalam pencapaian tujuan demi kelangsungan hidup organisasi suatu perusahaan.

Dalam mencapai suatu kinerja yang tinggi ada beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja sedangkan faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar. Peningkatan pengetahuan, keahlian, perubahan sikap, perilaku, serta koreksi terhadap kekurangan-kekurangan kinerja dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan

produktivitas melalui motivasi, pengembangan, kondisi lingkungan kerja, sistem penghargaan, kepuasan kerja, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan.

Sistem penilaian kinerja karyawan ini merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya yang mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan sebagai instrumen untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, mengendalikan perilaku karyawan, termasuk tingkat ketidakhadiran, hasil kerja, membuat keputusan yang berkaitan dengan kenaikan gaji, pemberian bonus, promosi, dan penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kompetensinya. Mutu kerja pegawai secara langsung mempengaruhi kinerja institusi. Guna mendapatkan kontribusi pegawai yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai dengan terlebih dahulu menentukan tolak ukur kinerja karyawan.

Menurut Robbins (2006) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu terdapat lima indikator, yaitu:

1. Kualitas

Pengukuran kualitas kinerja dilihat dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas yang dimaksud merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektifitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, dan bahan baku) yang dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya sesuai komitmen kerja. Kemandirian juga merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Menurut Werther dan Davis dalam Bastira (1998) ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- a. Tolak ukur yang baik haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen; stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran yang dilakukan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menyiratkan bahwa pengukuran

kriteria yang dilaksanakan dengan menggunakan metode yang berbeda atau orang yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira sama.

- b. Tolak ukur yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja adalah mengevaluasi kinerja anggota organisasi. Jika tolak ukur yang digunakan memberikan hasil identik pada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna bagi distribusi pengupahan untuk kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan latihan pengembangan.
- c. Tolak ukur yang baik harus sensitif terhadap masukan dan tindakan-tindakan dari pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu-individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai harus dapat digunakan semua individu di dalam organisasi. Apabila tidak tepat, maka pembuat tolak ukur harus peka terhadap masukan yang diberikan. Tolak ukur yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Sangat penting untuk diperhatikan bahwa orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa tolak ukur yang digunakan memberi petunjuk yang akurat dan adil mengenai kinerja mereka.

Dalam mencapai suatu kinerja yang tinggi ada beberapa faktor yang mempengaruhi, yaitu faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik

kelompok kerja sedangkan faktor eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Hasibuan (2010) menjelaskan penilaian kinerja pegawai berguna bagi perusahaan dan bermanfaat bagi pegawai. Oleh karena itu tujuan dan kegunaan penilaian kinerja, sebagai berikut:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.

2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Nama	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil
----	------	------------------	-------------------	-------

1	Ary Sutrischastini dan Agus Riyanto (2015)	Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunung Kidul	<ul style="list-style-type: none"> • Uji Validitas • Uji Reliabilitas • Uji Regresi Linier Berganda • Uji t • Uji F 	<ul style="list-style-type: none"> • Terbukti bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Pegawai kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunung Kidul. • Terbukti bahwa motif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Sekretariat Daerah Kabupaten Gunung Kidul.
2	Tessa Simahate (2018)	Pengaruh insentif terhadap peningkatan kinerja pustakawan di perpustakaan UNIMED.	<ul style="list-style-type: none"> • Uji Linieritas • Uji Regresi Linier Berganda 	Terdapat pengaruh signifikan antara pemberian insentif terhadap peningkatan kinerja pustakawan Perpustakaan Universitas Negeri Medan.
3	<ul style="list-style-type: none"> • Koko Happy Anggriawan • Djamhur Hamid • M. Djudi Mukzam (2015) 	Pengaruh Insentif dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Regresi Linier Berganda • Uji t • Uji F 	<ul style="list-style-type: none"> • adanya pengaruh secara bersama-sama atau simultan antara variabel bebas terhadap variabel Kinerja karyawan dapat diterima. • Kedua variabel mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja karyawan yaitu Insentif dan Motivasi
4	• Rusda Khairati (2013)	Pengaruh Insentif dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah	<ul style="list-style-type: none"> • Uji Regresi Linier Berganda • Uji F 	• Insentif berpengaruh secara positif terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan.

		Kabupaten Pesisir Selatan		<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan • Faktor insentif dan motivasi secara serentak mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan.
5	<ul style="list-style-type: none"> • Galaxy Mustofa (2018) 	Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi	<ul style="list-style-type: none"> • Uji Regresi Linier Berganda • Uji F 	<ul style="list-style-type: none"> • Insentif, kinerja dan motivasi disimpulkan sebagai berikut : (a) Insentif yang berupa komisi, bonus wisata dan persistensi polis berjalan dengan baik. (b) Kinerja karyawan sangat rendah dalam mencapai target premi dan polis secara kuantitas dan ketepatan waktu. (c) Motivasi agen rendah berkaitan dorongan mengenai kebutuhan agen akan eksistensi, menjalin hubungan dan berkembang. • Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja yang berarti jika insentif semakin baik maka kinerja akan semakin tinggi. • Motivasi memoderasi pengaruh insentif terhadap kinerja yang berarti apabila insentif

				semakin baik disertai motivasi yang semakin tinggi maka kinerja akan semakin tinggi.
--	--	--	--	--

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas terlihat bahwa motivasi kerja secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Selain itu insentif secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dan secara bersama-sama insentif dan motivasi secara signifikan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

2.5 Pengembangan Hipotesis

1. Insentif Perusahaan berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja karyawan

Menurut Yuniarsih dan Suwatno (2008 dalam Kadarisman 2012) mengemukakan sebagai berikut: “Insentif adalah penghargaan / imbalan yang diberikan untuk memotivasi pekerja / anggota organisasi agar motivasi dan produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.”

Menurut Mangkunegara, insentif adalah 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 atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara variabel pemberian Insentif terhadap peningkatan Kinerja karyawan Perpustakaan Universitas Negeri Medan

2. Motivasi berpengaruh signifikan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Wibowo (2014) Motivasi adalah dorongan terhadap serangkaian proses perilaku manusia pada pencapaian tujuan. Sedangkan elemen yang terkandung dalam motivasi meliputi unsur membangkitkan, mengarahkan, menjaga, menunjukkan intensitas, bersifat terus menerus dan adanya tujuan. Motivasi mempunyai dua bentuk dasar, yaitu buatan (extrinsic) dan hakiki (intrinsic), di dalam kinerja karyawan, perusahaan memerlukan keduanya untuk membantu menaikkan kinerja karyawan (extrinsic maupun intrinsic), e-xtrinsic adalah mengenai hal-hal apa yang akan perusahaan lakukan untuk memotivasi para karyawan, sedangkan intrinsic adalah faktor-faktor atau penyebab dari dalam diri perusahaan untuk memotivasi karyawan dengan tujuan tertentu. Motivasi internal dan motivasi eksternal berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT Trubaindo Coal Mining Kutai Barat.

2.6 Kerangka Berpikir

Kerangka berfikir dalam suatu penelitian perlu dikemukakan apabila dalam penelitian tersebut berkenaan dua variabel atau lebih. Ditinjau dari jenis hubungan variabel, yaitu hubungan sebab akibat yaitu suatu variabel yang mempengaruhi variabel lainnya. Kerangka pemikiran akan memberikan manfaat berupa persepsi yang sama antara peneliti dan pembaca terhadap jalur pemikiran peneliti, dalam rangka membentuk hipotesis risetnya secara riset dan logis. Berdasarkan penjelasan teori yang dijelaskan mengenai pemberian *Insentif* dan motivasi serta teori tentang

kinerja, maka dapat dirumuskan kerangka berfikir seperti yang tampak pada gambar dibawah ini:

Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

