

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Insentif

a. Pengertian Insentif

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para karyawan dan kerga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja karyawan atau profitabilitas organisasi.

Kompensasi dan insentif mempunyai hubungan yang sangat erat, di mana insentif merupakan komponen dari kompensasi dan keduanya sangat menentukan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar perstasi kerja karyawan dapat

meningkat. Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang insentif, di bawah ini ada beberapa ahli manajemen mengemukakan pengertian mengenai insentif.

“Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi”.¹

Sedangkan Mutiara Sibrana Pagabea menyatakan bahwa: “Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasi melebihi standar yang ditentukan”. “Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja”.²

Dalam setiap organisasi, khususnya pimpinan harus selalu berusaha untuk dapat memberikan penghasilan bagi pegawai/karyawan dalam bentuk pembayaran balas jasa termasuk di dalamnya pembayaran tambahan berupa pemberian insentif yang diperuntukkan bagi mereka yang telah memberikan prestasi di atas ketentuan (standar).

Dengan demikian, maka jelas bahwa keberhasilan memotivasi dengan diberikannya insentif sangat ditentukan oleh ketelitian serta

¹ Malayu Hasibun. *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2000), hal. 117.

² Mutiara Sibrana Pagabea . *Manajemen Sumberdaya Manusia*, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), hal. 77.

keahlian dari pimpinan sebagai penentu dan pelaksana kebijakan sehingga perlu diadakan dan dirumuskan dengan matang sebelum program insentif ini dilaksanakan.

Sebagai salah satu alat untuk memotivasi pegawai atau karyawan untuk bekerja lebih giat lagi dan untuk meningkatkan prestasi kerja yang maksimal, insentif terdiri dari beberapa macam. Hal ini disebabkan karena pelaksanaan pembagian insentif mungkin berbeda-beda antara perusahaan/instansi yang satu dengan lainnya, dan juga oleh faktor kebutuhan-kebutuhan pegawai yang bersangkutan.

b. Macam-Macam Insentif

Insentif terbagi menjadi 2 (dua) kelompok yaitu:

1) *Financial incentive*

Financial incentive merupakan insentif dalam bentuk material (uang) yang biasa diberikan secara bersamaan dengan upah atau gaji insentif ini diiberikan kepada pegawai/karyawan yang memiliki prestasi kerja melebihi standar kinerja yang ditetapkan oleh perusahaan/instansi. *Financial incentive* ini dibagi menjadi dua bagian, yaitu :

- a) Finansial insentif langsung, terdiri dari atas :
 - (1) Pembayaran yang diterima oleh seseorang berbentuk bonus.
 - (2) Komisi.
- b) Finansial insentif tidak langsung, meliputi semua balas jasa finansial yang tidak termasuk ke dalam finansial insentif langsung seperti:

- (1) Tunjangan-tunjangan
- (2) Asuransi
- (3) Bantuan sosial pegawai dan sebagainya.

2) *Non financial insentive*

Non financial insentive terdiri atas berbagai bentuk kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaannya itu sendiri, atau berupa lingkungan fisik tempat seseorang ini bekerja. Kepuasan dari pekerjaan ini dapat dilihat dengan adanya:

- a) Tanggung jawab dari pegawai dalam mengejarkan tugas yang dibebankan kepadanya.
- b) Adanya peluang dalam mengembangkan diri.
- c) Tugas-tugas yang menarik serta merasa tertantang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- d) Pemberian promosi.
- e) Pemberian penghargaan.
- f) Adanya pujian lisan atau tulisan.

Kepuasan yang berasal dari lingkungan kerja adalah rekan-rekan kerja yang menyenangkan, atasan yang kompeten dan kondisi kerja yang nyaman. Baik *financial insentive* maupun *non financial insentive* masing-masing memegang peranan dalam memberikan dorongan yang memungkinkan pegawai untuk memberikan prestasi kerja yang optimal. Bentuk-bentuk ini mempunyai hubungan yang erat satu sama lainnya dan juga saling

melengkapi sehingga tujuan dari pemberian insentif itu dapat tercapai.

Berdasarkan bentuk-bentuk insentif di atas maka terdapat beberapa kriteria dari insentif, antara lain :

- 1) Dorongan materi berupa uang atau barang.
- 2) Kesempatan untuk mendapatkan penghargaan.
- 3) Terpenuhinya syarat-syarat fisik pekerjaan yang diinginkan lingkungan yang bersih dan tenang.
- 4) Kebanggaan atas pekerjaan, jasa untuk keluarga atau orang disekitarnya.

Insentif ini dimaksudkan untuk menggunakan tenaga-tenaga yang potensial agar tidak beralih atau keluar dari perusahaan/instansi, karena tenaga-tenaga yang macam ini merupakan aset yang sangat berharga bagi perusahaan/instansi.

Dari uraian di atas dapat diambil kesimpulan bahwa insentif dapat berupa uang, barang ataupun bersifat pengakuan, pemberian, perlakuan dari atasan terhadap pegawai/karyawan baik secara individu maupun sebagai kelompok.

c. Jenis-Jenis Insentif

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan/instansi, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Jenis-jenis insentif tersebut adalah:

1) *Piece work*

Piece work adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

2) Bonus

Bonus adalah Insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

3) Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.

4) Insentif bagi eksekutif

Insentif bagi eksekutif ini adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

5) Kurva “kematangan”

Adalah diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk

penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

6) Rencana insentif kelompok

Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.³

d. Dasar Pemberian Insentif

Dasar pemberian insentif dapat dikaitkan dengan berbagai ukuran yang dihubungkan langsung dengan prestasi kerja pegawai/karyawan, ada beberapa macam ukuran yang dapat digunakan sebagai dasar pemberian insentif, yaitu:

1) *Amount of output*

Pemberian insentif berdasarkan jumlah output yang dihasilkan, misalkan berdasarkan satuan hasil, dasar perhitungan dengan cara melihat hasil kerja atau satuan hasil yang dihasilkan seorang pegawai/karyawan. Jika hasil kerjanya melebihi dari standar yang telah ditetapkan maka selisihnya akan diperhitungkan dengan uang.

2) *Quality of output*

Pemberian insentif berdasarkan kualitas *output* yang dihasilkan, misalkan insentif yang akan diberikannya hanya untuk

³ Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, (Jakarta: PT Raja Grafindo, 2012), hal. 208.

output yang telah memenuhi standar kualitas yang telah ditentukan oleh perusahaan/instansi.

3) *Success in reaching goals*

Pemberian insentif yang didasarkan pada keberhasilan mencapai target yang telah ditetapkan. Jika seorang pegawai telah berhasil mencapai target tertentu maka akan diperhitungkan dengan uang yang besarnya telah ditentukan pula. Semakin tinggi target yang dicapai pegawai maka insentif yang diperoleh akan semakin besar.

4) *Amount of profit*

Pemberian insentif didasarkan pada jumlah keuntungan yang dihasilkan, misalnya dengan *profit sharing*.

5) *Cost efficiency*

Pemberian insentif didasarkan pada perhematan biaya-biaya yang digunakan perusahaan/instansi, misalnya dengan *product sharing*. Dimana pegawai akan memperoleh tambahan upah dari hasil efisiensi biaya tenaga kerja.

e. Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak, yaitu:

1) Bagi perusahaan

- (a) Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.

- (b) Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja pegawai yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
- (c) Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan dan penjualan meningkat.

2) Bagi pegawai

- (a) Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok.
- (b) Meningkatkan semangat kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

Setiap orang apabila ditawarkan suatu ganjaran yang memberikan hasil yang cukup menguntungkan bagi mereka, maka ia akan termotivasi untuk memperolehnya. Alat motivasi yang kuat itu adalah dengan memberikan ‘insentif’.⁴

f. Indikator-indikator Pemberian Insentif

Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif antara lain sebagai berikut:

1) Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh

⁴ Mutiara Sibrana Panggabean, *Manajemen Sumberdaya Manusia*. (Jakarta: Ghalia Indonesia. 2002), hal. 268.

pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak *favourable* bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.

2) Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut:

(a) Kelemahan

Terlihatnya adanya kelemahan cara ini sebagai berikut:

- (1) Mengakibatkan mengendornya semangat kerja pegawai yang sesungguhnya mampu berproduksi lebih dari rata-rata.

- (2) Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.
- (3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- (4) Kurang mengakui adanya kinerja pegawai.

(b) Kelebihan

Di samping kelemahan tersebut di atas, dapat dikemukakan kelebihan-kelebihan, cara ini sebagai berikut:

- (1) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti: pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- (2) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik.
- (3) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

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. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini

memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali pegawai muda (junior) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul di mana para pegawai junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

4) Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari 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, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. *Input*

dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.

b) Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif didalam 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.

6) 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.⁵

2. Motivasi Kerja

a. Pengertian Motivasi dan Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata Latin “*Movere*” yang berarti dorongan atau daya bergerak. Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya dan keterampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Berikut ini beberapa pendapat para ahli mengenai definisi motivasi kerja, antara lain:

- a) Stephen P. Robbins mengemukakan bahwa: “*Motivation as the willingness to exert high levels of effort toward organizational goals, conditional by effort’s ability to satisfy some individual need*”. (Motivasi sebagai suatu kerelaan untuk berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha untuk memuaskan beberapa kebutuhan individu).

⁵ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*.(Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2001), hal. 184.

b) Edwin B. Flippo mengemukakan bahwa: *“Motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives”*. (Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para karyawan dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).⁶

Berdasarkan kedua pendapat di atas, dapat diketahui bahwa motivasi merupakan suatu dorongan dari dalam diri seseorang atau karyawan untuk bekerja seoptimal mungkin demi tercapainya tujuan organisasi sekaligus terpenuhinya kebutuhan karyawan.

b. Aspek dan Tujuan Motivasi

Keinginan dan kegairahan kerja dapat ditingkatkan berdasarkan pertimbangan tentang adanya dua aspek motivasi yang bersifat statis, adapun aspeknya yaitu:

- 1) Aspek motivasi statis yang pertama, tampak sebagai kebutuhan pokok manusia yang menjadi dasar bagi harapan yang akan diperoleh lewat tercapainya tujuan organisasi.
- 2) Aspek motivasi statis yang kedua, adalah berupa alat perangsang atau insentif yang diharapkan dapat memenuhi apa yang menjadi kebutuhan pokok yang diharapkan. Motivasi akan

⁶ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2001) hal. 184.

tampak sebagai kebutuhan dan juga sekaligus sebagai perangsang untuk dapat mengarahkan dan menggerakkan potensi sumber daya manusia itu ke arah tujuan yang diinginkan.

Sedangkan dalam tujuan pemberian motivasi kerja adalah sebagai berikut :

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

Berdasarkan uraian di atas, maka aspek dan tujuan motivasi merupakan upaya untuk menggerakkan sumber daya manusia agar secara produktif berhasil mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.⁷

⁷ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* (Jakarta: PT. Bumi Aksara. 2001) hal. 145.

c. Metode dan Proses Motivasi

Manajemen sumber daya manusia memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Malayu S.P. Hasibuan metode-metode motivasi adalah sebagai berikut :

- 1) Motivasi Langsung (*Direct Motivation*), adalah motivasi (materil dan non materil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam dan lain sebagainya.
- 2) Motivasi Tidak Langsung (*Indirect Motivation*), adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat. Metode motivasi merupakan langkah awal dalam melakukan proses pemotivasian karyawan. Metode motivasi digunakan para manajer agar pemotivasian tepat pada sasaran setelah itu kemudian dilakukan proses motivasi.

Sondang P. Siagian mengemukakan proses motivasi sebagai berikut:

- 1) Dalam kehidupan manusia, selalu timbul kebutuhan dan yang bersangkutan, merasa perlu untuk memuaskannya.
- 2) Kebutuhan itu hanya dapat dikategorikan sebagai kebutuhan apabila menimbulkan ketegangan dalam diri orang yang bersangkutan. Makin kritis sifat kebutuhan itu, makin tinggi pula ketegangan yang diakibatkannya.
- 3) Ketegangan itulah yang menimbulkan dorongan agar yang bersangkutan berbuat sesuatu.
- 4) Sesuatu itu adalah upaya mencari jalan keluar agar ketegangan yang dihadapi tidak berlanjut.
- 5) Jika upaya mencari jalan keluar yang diambil berhasil, berarti kebutuhan terpuaskan.
- 6) Kebutuhan yang berhasil dipuaskan akan menurunkan ketegangan, akan tetapi tidak menghilangkannya sama sekali. Alasannya adalah bahwa kebutuhan yang sama, cepat atau lambat akan timbul kemudian, mungkin dalam bentuk yang baru dan mungkin pula dengan intensitas yang berbeda. Walaupun setiap individu karyawan mempunyai keinginan yang berbeda-beda, tetapi ada kesamaan dalam kebutuhan (*needs*)-nya, yaitu setiap manusia ingin hidup dan untuk hidup perlu makan dan manusia normal mempunyai harga diri.

2. Prestasi Kerja

a. Pengertian Prestasi Kerja

Sebelum masuk ke pengertian prestasi kerja akan diketahui dulu apa yang dimaksud dengan kinerja. Menurut Indrastuti menyatakan bahwa “Kinerja merupakan keadaan atau semangat yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaannya”. Dari pengertian diatas dapat dikatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dilihat dari kualitas dan kuantitasnya.

Prestasi kerja di sini adalah hasil kerja yaitu kemampuan dan kecakapan pekerjaan pekerja untuk melakukan suatu pekerjaan dibebankan atau ditugaskan kepadanya dengan pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh pekerja tersebut. Prestasi kerja dari para pegawai ini ada yang dapat diukur hasilnya dan adapula yang sukar diukur hasilnya. Tinggi rendahnya suatu prestasi kerja ini sangat ditentukan oleh individu-individu atau orang-orang yang melaksanakannya.

Ada beberapa faktor yang mendorong pegawai untuk bekerja lebih giat dan bersemangat, sehingga dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Hal tersebut adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji yang cukup
- 2) Memperhatikan kebutuhan rohani
- 3) Harga diri perlu mendapat perhatian

- 4) Pemberian insentif yang terarah
- 5) Fasilitas yang menyenangkan⁸

Dengan melihat batasan di atas maka dapat diambil kesimpulan penilaian prestasi kerja adalah penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan pegawai yang diajarkan secara sistematis dan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

b. Metode-Metode Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi mencakup beberapa hal. Hal utama dalam penilaian prestasi kerja ini mencakup beberapa kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja. metode penilaian prestasi kerja pada umumnya dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu:

- 1) Metode penilaian berorientasi pada masa lalu (metode tradisional)

Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa lalu artinya penilaian prestasi kerja seorang pegawai dinilai berdasarkan hasil yang telah dicapai oleh pegawai selama ini. Metode ini mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap pekerjaan yang terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Dengan mengevaluasi prestasi kerja yang telah terjadi pegawai akan memperoleh umpan balik terhadap mereka, dan dapat digunakan

⁸ Alex Nitisemito, *Manajemen Personalia*. (Jakarta: Ghalia Indonesias. 2001), hal. 160.

untuk perbaikan prestasi kerja mereka.

Adapun teknik-teknik penilaian dalam metode ini adalah sebagai berikut :

(a) *Rating scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik.

(b) *Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya, yang terbagi atas sub kelompok, yaitu:

(1) *Alternatif ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara menurut peringkat (ranking) pegawai dimulai dari yang terendah samapai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

(2) *Paired comparison*

Metode ini adalah metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terhadap berbagai alternatif keputusan yang diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang sedikit.

(3) *Forced Distribution*

Metode ini sama dengan *paired comparison* tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat secara seksama.

c) *Check list*

Metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggi memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu pegawai baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi pegawai yang bersangkutan.

d) *Freeform Essay*

Metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan pegawai yang sedang dinilainya itu.

e) *Critical Incident*

Metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2) Metode penilaian berorientasi pada masa depan (metode modern)

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi pegawai. Ada beberapa cara yang dapat digunakan, antara lain:

(a) *Assessment centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Ini bisa dari luar, dari dalam maupun kombinasi keduanya. Pembentukan tim harus lebih baik, sehingga penilaiannya lebih objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai fakta atau kenyataan dari setiap individu pegawai yang dinilai.

(b) *Management by Objective* (MBO)

Metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan keputusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan/instansi tersebut.

(c) *Human Assets Accounting*

Metode ini faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang, sehingga tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat

mempengaruhi keberhasilan perusahaan/instansi.⁹

c. Masalah-masalah dalam penilaian prestasi kerja

Dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja terkadang terjadi masalah-masalah atau kendala-kendala yang dapat saja dilakukan oleh penilai prestasi kerja pegawai, sebagai berikut:

1) Bias Penyelia

Kesalahan paling lazim yang ada pada setiap metode penilaian adalah kesadaran atau ketidaksadaran bias kepenyeliaan. Hal tersebut tidak berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan, tetapi dapat bermuara dari karakteristik-karakteristik pribadi seperti usia, jenis kelamin, ras atau karakteristik yang berkaitan dengan senioritas.

2) *Halo Effect*

Pada saat seorang penyelia membiarkan suatu aspek tertentu dari kinerja pegawai dan mempengaruhi aspek lainnya sedang dievaluasi, maka terjadilah efek halo. Opini pribadi penilai mempengaruhi pengukuran kinerja pegawai. Permasalahan yang ditimbulkan oleh efek halo menyebabkan mustahil untuk mengidentifikasi bidang-bidang kekuatan dari pegawai. Secara umum lemah, tetapi sifatnya sebaliknya bidang-bidang kelemahan yang perlu dikembangkan bagi pegawai secara umum

⁹ Malayu Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Revisi. Jakarta: PT.Bumi Aksara. 2002), hal. 97.

kuat.

3) *Central tendency*

Masalah tendensi meningkat manakala penyelia mengevaluasi setiap orang secara rata-rata. Permasalahan akan *central tendency* juga terjadi pada saat penyelia tidak dapat secara objektif mengevaluasi kinerja pegawai yang disebabkan kurangnya keakraban dengan pekerjaan mereka.

4) *Leniency*

Merupakan biasa kemurahan hati yang memberikan penilaian pada setiap individu-individu yang tinggi, sehingga para pegawai akan terlihat lebih berkompeten dari kenyataan yang sesungguhnya.

5) *Stictness*

Masalah ini merupakan kebalikan dari bias kemurahan ini, kadang-kadang penyelia memberikan nilai-nilai yang rendah meskipun beberapa pegawai mungkin mencapai tingkat kinerja rata-rata.

6) *Recently*

Pada saat organisasi menggunakan penilaian kinerja tahunan atau tengah tahunan terdapat kecenderungan bagi penyelia untuk mengingat-ingat lebih banyak hal mengenai segala sesuatu yang baru saja dikerjakan oleh pegawainya dibandingkan apa yang dilakukan beberapa bulan sebelumnya.

7) Pengaruh organisasional

Penilai cenderung memperhatikan kegunaan akhir data penilaian pada saat mereka menilai bawahan-bawahan mereka. Penyelia cenderung membela bawahan-bawahan mereka.

8) Standar Evaluasi

Masalah-masalah dengan standar evaluasi muncul karena perbedaan-perbedaan konseptual dalam makna kata-kata yang dipakai untuk mengevaluasi pegawai-pegawai.

d. Indikator-indikator Prestasi Kerja

Dalam penilaian penyelesaian uraian pekerjaan, perusahaan/instansi mempergunakan standar sebagai alat ukur yang dicapai dan perilaku yang dilakukan baik di dalam maupun di luar pekerjaan pegawai. Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka timbulah apa yang disebut “standarisasi” yaitu penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe dan gaya tertentu berdasarkan suatu komposisi standar yang telah ditentukan. Adapun unsur-unsur yang dinilai adalah:

1) Kesetiaan

Penilai mengukur kesetiaan pegawai terhadap pekerjaannya, jabatan dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan pegawai menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari orang yang tidak bertanggung jawab.

2) Prestasi kerja

Penilai menilai hasil kerja yang baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya.

3) Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik dirinya maupun terhadap orang lain.

4) Kedisiplinan

Penilai menilai disiplin pegawai dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

5) Kreativitas

Penilai menilai kemampuan pegawai dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.

6) Kerjasama

Penilai menilai kemampuan dan kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan pegawai lainnya secara vertical atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

7) Kepemimpinan

Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa dan dapat

memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja lebih baik.

8) Kepribadian

Penilai menilai pegawai dari sikap perilaku, kesopanan, memberi kesan yang menyenangkan, memperhatikan sikap baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.

9) Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orsinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisa, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan dan keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10) Kecakapan

Penilai menilai kecakapan pegawai dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijakan dan di dalam situasi manajemen.

11) Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, hasil kerja, saran, dan prasarana yang digunakannya serta perilaku kerjanya.¹⁰

¹⁰ Hasibuan Malayu Hasibuan. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Edisi Revisi. Jakarta: PT.Bumi Aksara.2002), hal. 95.

B. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berkaitan tentang pengaruh insentif dan motivasi terhadap prestasi kerja

Peneliti	Tahun	Judul	Persamaan	Perbedaan
Va Prasetyo	2015	Pengaruh kompensasi, motivasi, kemampuan dan komitmen terhadap kinerja karyawan BMT-Alikhlas Yogyakarta	Sama-sama menggunakan instrument angket	Lokasi penelitian BMT-Alikhlas Yogyakarta
Ningsih Sumbangsih	2013	Pengaruh pemberian insentif terhadap motivasi kerja pustakawan di perpustakaan Unervisitas Bung Hatta Padan	Sama menggunakan variabel Insentif	Menggunakan instrument wawancara dan observasi
Ra Nurrah	2013	Pengaruh insentif terhadap peningkatan motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan	Sama-sama menggunakan instrument angket	Lokasi penelitian PT Jamsostek (persero) kantor cabang malang
Kumaidi	2012	Pengaruh kompensasi dan motivasi terhadap kinerja karyawan apotek berkah	Sama-sama menggunakan penelitian kuantitatif dan menggunakan instrument angket	Lokasi penelitian apotek berkah jaya
Rahmad rozi	2012	Pengaruh insentif terhadap prestasi kerja karyawan pada PT Indah Chargo Pekanbaru	1. Sama menggunakan penelitian kuantitatif 2. Menggunakan instrument angket	Lokasi penelitian PT indah Chargo Kota Pekanbaru

C. Kerangka Berfikir

Semakin besarnya suatu perusahaan atau organisasi dan bertambahnya majunya teknologi serta meningkatnya perekonomian semakin banyak pula masalah yang akan di hadapi perusahaan di antaranya adalah

masalah karyawan faktor ini sangat berpengaruh pada berhasil tidaknya suatu perusahaan. Perusahaan bisa maju dengan pesat bila di dukung karyawan yang terampil dan profesional yang memiliki produktifitas kerja yang baik, dan perusahaan bisa mundur bila tidak di dukung oleh karyawan yang melaksanakan tugasnya dengan baik. Adapun faktor yang membuat karyawan bekerja tidak baik diantaranya pemberian insentif yang tidak sesuai dengan harapan karyawan dan lingkungan kerja yang kurang kondusif sehingga karyawan kurang berprestasi untuk bekerja dan berpikir kreatif.

Dari hasil penelitian kompensasi gomez, balkin dan heneman “mengungkapkan Insentif digunakan untuk mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya, pemberian tersebut bermanfaat bagi perusahaan maupun karyawan”. Pemberian insentif adalah serangkaian usaha yang dilakukan oleh perusahaan untuk menarik minat para karyawan, dan merupakan pendorong atau rangsangan terhadap karyawan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja karyawan itu sendiri, serta untuk mencapai tujuan–tujuan perusahaan sehingga menghasilkan outcomes yang baik bagi karyawan itu sendiri.

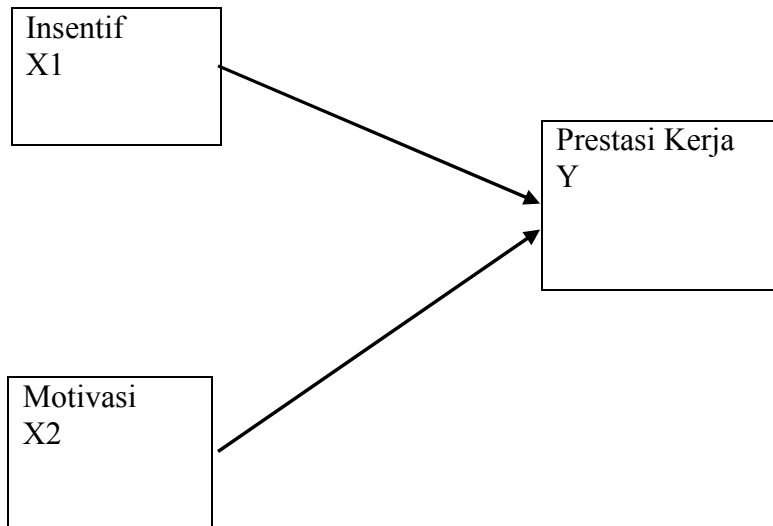
Henry simamora menyatakan bahwa” Program insentif berupaya untuk menghubungkan bayaran dengan kinerja guna mengimbangi kinerja di atas rata–rata secara cepat dan langsung, program insentif berupayamuntuk memperkuat hubungan kinerja–imbalan, dengan demikian memotivasi kalangan karyawan yang terpengaruh. Perusahaan meyakini bahwa sistem imbalan pada umumnya dan sisitem insentif pada khususnya mempengaruhi

kinerja (prestasi kerja). Selain itu, banyak karyawan yang lebih menyukai bahwa bayaran mereka dikaitkan dengan prestasi kerja masing-masing. Insentif dan prestasi kerja adalah bagian dari pengelolaan yang kompleks untuk menyatakan dan mempertahankan hubungan di antara perusahaan dan karyawan. Dengan adanya hubungan antara bayaran dengan prestasi kerja kemungkinan akan membantu memperbaiki komposisi tenaga kerja. Karyawan-karyawan yang baik akan cenderung mendapatkan bagian yang lebih besar dari sumber daya kompensasi dan dengan demikian termotivasi untuk tetap bersama organisasi sedangkan yang di bawah rata-rata akan menjadi kecil hati dan meninggalkan organisasi.

Motivasi kerja merupakan sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja yang dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain atasan, sarana fisik, kebijaksanaan, peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan, dan tantangan. Motivasi dapat pula dikatakan sebagai energi untuk membangkitkan dorongan melalui kebutuhan dalam diri karyawan yang perlu dipenuhi agar karyawan tersebut dapat bersemangat dan dapat mencapai suatu kinerja yang tinggi, dan hal ini merupakan suatu tujuan utama organisasi dalam meningkatkan produktivitasnya. Untuk itu motivasi merupakan suatu dorongan yang dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan. Hal ini dikuatkan oleh pendapat Mc Clelland yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan pencapaian prestasi kerja atau kinerja, dimana jika seorang manajer atau pimpinan yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki prestasi kerja atau kinerja yang tinggi, dan

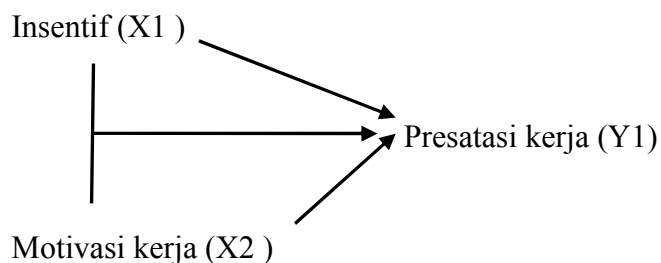
sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah, sehingga dengan adanya penerapan atau pemberian motivasi yang benar akan meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Menurut McClelland, manusia memiliki banyak motivasi dasar yang berperan penting dalam dunia kerja yaitu motivasi berprestasi (n- Ach), motivasi berkuasa (n- P ow), dan motivasi berafiliasi (n- Aff). Dari ketiga motivasi dasar tersebut, motivasi berprestasi memiliki peranan yang sangat besar dalam dunia kerja karena Karyawan dengan motivasi berprestasi tinggi sangat menyukai tantangan, berani mengambil risiko, sanggup mengambil alih tanggungjawab, senang bekerja keras dan mempunyai hasrat untuk bersahabat dan mengenal lebih dekat rekan kerja atau karyawan di dalam organisasi. Dorongan ini akan menimbulkan kebutuhan berprestasi karyawan yang membedakan dengan yang lain, karena selalu ingin mengerjakan sesuatu dengan lebih baik. Serta berdasarkan hasil penelitian Moh Syaiful Muluk di BAZNAS Tulungagung yang menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara insentif, dan motivasi kerja terhadap prestasi kerja, yaitu semakin tinggi insentif yang diterima semaking tinggi pula motivasi kerja dan motivasi kerja yang tinggi akan tinggi pula prestasi kerja karyawan. Berdasarkan hal-hal tersebut diatas peneliti berpendapat bahwa prestasi kerja karyawan dapat di pengaruhi oleh insentif yang diberikan dan tergantung motivasi karyawan dalam bekerja. Karena semakin besar insentif yang di berikan semakin tinggi pula produktifitas karyawan sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan motivasi yang tinggi.



Hipotesis

Sesuai dengan uraian tersebut di atas, penulis mengemukakan hipotesis secara parsial dan simultan sebagai berikut :



1. Secara Parsial

- a. Incentif berpengaruh secara signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan.
- b. Motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap Prestasi Kerja Karyawan.

2. Secara Simultan Incentif dan Motivasi kerja secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan