

BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia sebagai tenaga kerja merupakan inti atau menjadi aset setiap perusahaan, karena manusia adalah yang akan menentukan peranan sumber daya lainnya yang diikutsertakan dalam proses produksi. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen, di mana manajemen sumber daya manusia ini menitikberatkan perhatiannya pada masalah-masalah manusia dalam hubungan kerja dengan tugas-tugasnya tanpa mengabaikan faktor-faktor produksi lainnya, sehingga manajemen sumber daya manusia diartikan sebagai kumpulan aktivitas di dalam semua organisasi yang bermaksud mempengaruhi efektivitas sumber daya manusia dan organisasi (Siagian, 2008).

Tugas manajemen yang paling penting adalah mengatur dan mengelola faktor manusia seoptimal mungkin agar dapat diperoleh hasil yang efektif dan efisien dengan jalan menyusun, mengembangkan dan melaksanakan program pembangunan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Manajemen yang khusus untuk menangani dan mengelola unsur manusia disebut manajemen sumber daya manusia. Dengan mempelajari dan menerapkan manajemen sumber daya manusia

diharapkan tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien dan efektif. Malayu S.P Hasibuan (2013), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu mewujudkan tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat”.

Menurut Lumbangaol (2013), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan.

Sedangkan menurut Wayne (2008), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan (recruitment), seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi.

Berdasarkan definisi para ahli manajemen sumber daya manusia di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk memperoleh, mempertahankan dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas dengan memperhatikan sifat dan hakekat manusia sebagai anggota organisasi bersangkutan secara tepat dan efisien atau dengan kata lain keberhasilan pengelolaan suatu organisasi beserta aktivitasnya sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

B. Insentif

1. Pengertian Insentif

Prestasi para karyawan, terutama timbul oleh dua hal yaitu kemampuan dan daya dorong. Kemampuan seseorang ditentukan oleh kualifikasi yang dimilikinya, seperti pendidikan, pengalaman, dan sifat-sifat pribadi, sedangkan daya dorong dipengaruhi oleh sesuatu dalam diri seseorang dan hal-hal diluar dirinya. Daya dorong yang ada dalam diri seseorang, sering disebut motif. Daya dorong di luar diri seseorang ditimbulkan oleh pemimpin dan faktor-faktor lain yang turut mempengaruhinya. Pemimpin harus dapat memilih sarana atau alat yang sesuai untuk meningkatkan semangat kerja karyawan tanpa membawa pengaruh negatif terhadap organisasi atau perusahaan yang dipimpinnya.

Pengertian insentif adalah sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra diluar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para karyawan dan keluarga 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.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada karyawan yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan.

Kompensasi dan insentif mempunyai hubungan yang sangat erat, dimana insentif merupakan komponen dari kompensasi dan keduanya sangat menentukan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik agar kinerja karyawan dapat meningkat. Pemberian insentif merupakan salah satu bentuk pengakuan pemimpin organisasi terhadap prestasi kerja yang dapat dicapai karyawan. Bagi karyawan, pemberian insentif dapat menumbuhkan kedisiplinan karyawan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan sehingga mendapat perhatian dari pemimpin sehingga akan berusaha untuk mencapai prestasi kerja lebih baik lagi. Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas tentang insentif di bawah ini ada beberapa ahli manajemen yang mengemukakan pengertian mengenai insentif.

Menurut Sedarmayanti (2007) pengertian insentif sebagai berikut :
“Menghubungkan kompensasi dengan prestasi kerja dengan memberikan imbalan atas prestasi kerja, bukan senioritas atau jumlah jam kerja”.
Beberapa uraian tentang pengertian insentif di atas dapat penulis simpulkan sebagai berikut:

1. Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerja yang dicapai melampaui standar prestasi yang telah ditentukan.

2. Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada karyawan atas prestasi kerja yang dicapai melampaui standar prestasi yang telah ditentukan.
3. Pemberian insentif dapat mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya.
4. Insentif merupakan alat yang digunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi agar tercipta suasana kerja sama yang baik, meningkatkan disiplin karyawan, loyalitas, kinerja kerja karyawan dan stabilitas karyawan semakin baik

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008), Menyatakan bahwa :
“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”. Konsep insentif menurut Frederick Taylor yang dikutip Panggabean (2008) adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Insentif diberikan dalam bentuk sejumlah uang sebagai balas jasa atas prestasi kerja yang dapat dicapai karyawan. Insentif hanya diberikan kepada karyawan yang mampu mencapai prestasi kerja melampaui standar hasil kerja yang telah ditetapkan, misalnya standar kuantitas dan kualitas hasil atau target waktu. Mangkunegara (2008) mengemukakan bahwa insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada

karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Hariandja (2007) Pengertian Insentif sebagai berikut :
“Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran langsung yang di dasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan gain sharing, yang juga dikaitkan dengan kinerja dan diartikan sebagai pemberian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.”
Adapun pengertian insentif menurut Gary Dessler (2008), “insentif adalah ganjaran finansial yang diberikan kepada karyawan yang tingkat produksinya melampaui standar yang telah ditetapkan sebelumnya”.

Jadi menurut pendapat-pendapat para ahli di atas dapat di artikan bahwa insentif adalah suatu bentuk penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan atas dasar prestasi kerja yang tinggi atau pada karyawan yang bekerja melebihi standar yang telah ditentukan. Insentif dimaksudkan untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang kinerjanya tinggi untuk tetap berada dalam perusahaan.

Meskipun Ide dasar dari pembuatan insentif adalah baik yaitu untuk meningkatkan output dan efisiensi, kita haruslah menyadari akan berbagai kesulitan yang timbul dari sistem pemberian insentif.

Menurut Heidjrachman (2011) ada berbagai kesulitan dalam sistem pemberian insentif diantaranya adalah:

1. Beberapa alat pengukur dari berbagai prestasi karyawan haruslah bisa dibuat secara tepat. Alat pengukur ini haruslah bisa diterima dan wajar.
2. Berbagai alat pengukur ini haruslah dihubungkan dengan tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.
3. Data yang menyangkut berbagai prestasi haruslah dikumpulkan tiap hari, minggu, atau bulan.
4. Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
5. Gaji/upah total dari upah pokok plus bonus diterima, haruslah konsisten diantara berbagai kelompok pekerja yang menerima insentif, dan antar kelompok yang menerima insentif dan yang tidak menerima insentif.
6. Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik, dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
7. Kemungkinan oposisi dari pihak serikat buruh sudah harus diperkirakan.
8. Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pemberian insentif yang kita lakukan juga harus diperkirakan.

Dari berbagai kesulitan di atas jelaslah bahwa perusahaan harus berlaku “ekstra hati-hati” didalam merancang sistem pemberian insentif.

2. Jenis-Jenis Insentif

Pada dasarnya insentif yang diberikan pemimpin organisasi ditujukan untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas kerja individu maupun kelompok. Hal ini berarti insentif yang diberikan pemimpin organisasi ada yang berupa insentif individu dan ada insentif kelompok.

Panggabean (2007) mengelompokkan insentif menurut pihak yang menerima ke dalam dua jenis insentif, yaitu rencana insentif individu dan rencana insentif kelompok seperti diuraikan sebagai berikut:

1. Rencana insentif individu

Rencana atau program insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Rencana insentif individu bisa berupa rencana upah per potong dan rencana upah per jam secara langsung.

2. Rencana insentif kelompok

Pembayaran insentif acapkali sukar untuk dilaksanakan karena dalam menghasilkan sebuah produk dibutuhkan kerja sama maupun ketergantungan dari seseorang dengan orang lain. Oleh karena itu, pembayaran insentif akan diberikan kepada kelompok kerja (*team work*) jika kinerja yang mereka capai juga melebihi dari standar hasil yang telah ditetapkan. Insentif para anggotanya dapat dibayarkan dengan tiga cara, yaitu:

- a. Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.
- b. Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling rendah prestasi kerjanya.
- c. Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.

Sistem insentif ada pada hampir setiap jenis pekerjaan dari tenaga kerja manual sampai profesional, manajer dan pekerja eksekutif. Dalam suatu organisasi, semua atau hampir semua karyawan akan memperoleh insentif yang berupa program-program insentif.

Rivai (2008) mengemukakan beberapa program insentif secara umum dalam suatu organisasi sebagai berikut:

1. *Piece work.*

Salah satu teknik yang digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya adalah dengan jalan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah output atau barang yang dihasilkan pekerja. Sistem ini bersifat individual, standarnya output per-unit, kelihatannya cocok digunakan untuk pekerjaan yang output-nya sangat jelas dan dapat dengan mudah diukur dan umumnya terdapat pada level yang sangat operasional dalam organisasi.

2. *Production bonus.*

Tambahan upah yang diterima karena hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana karyawan juga mendapatkan upah pokok. Bonus juga dapat dikarenakan pekerja menghemat waktu penyelesaian pekerjaan. Pada umumnya bonus dihitung berdasarkan tingkat tarif tertentu untuk masing-masing unit produksi.

3. *Commission.*

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Sistem ini biasanya digunakan untuk tenaga penjual atau wiraniaga. Sistem ini bersifat individual, standarnya adalah hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.

4. *Maturity curve.*

Gaji dapat dikelompokkan dalam suatu kisaran dari minimal sampai maksimal. Ketika seseorang (biasanya karyawan ahli atau profesional) sudah mencapai tingkat gaji maksimal, untuk mendorong karyawan terus berprestasi, organisasi mengembangkan apa yang disebut dengan *maturity curve* atau kurva kematangan, yang merupakan kurva yang menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja sehingga mereka diharapkan terus meningkatkan prestasi.

5. *Merit pay.*

Penerimaan kenaikan upah terjadi setelah suatu penilaian prestasi. Kenaikan ini diputuskan oleh personalia karyawan, sering

juga bersama atasan. Tetapi nilai kenaikan jarang ditentukan secara baku, karena kenaikan tersebut terjadi berdasarkan sasaran manajemen (SM).

6. *Pay for knowledge / Pay for skill compensation.*

Pemberian insentif yang didasarkan bukan pada apa yang dikerjakan oleh karyawan akan menghasilkan produk nyata, tetapi pada apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh, yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi. Dasar pemikirannya adalah seseorang yang mempunyai tambahan pengetahuan mempunyai kemungkinan tambahan tugas yang dapat dilakukan untuk organisasi. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan atau kompetensi organisasi melalui ketersediaan (*supply*) karyawan internal, dan meningkatkan fleksibilitas karyawan untuk mengisi beberapa jabatan yang berbeda, dimana ini menjadi suatu keuntungan bagi perusahaan.

7. *Nonmonetary incentive.*

Insentif umumnya berupa uang, tetapi insentif dapat pula dalam bentuk lain. Sebagai contoh dalam bentuk materi baru (seperti gantungan kunci hingga topi), sertifikat, liburan, dan lain-lain. Hal ini dapat berarti sebagai pendorong untuk meningkatkan pencapaian usaha seseorang. Adapun insentif diberikan dalam bentuk usaha perubahan seperti rotasi kerja, perluasan jabatan, dan perubahan gaya.

8. Insentif eksekutif.

Bonus yang diberikan kepada para manajer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi. Insentif ini bisa dalam bentuk bonus tahunan yang biasanya disebut bonus jangka pendek, atau kesempatan pemilikan perusahaan melalui pembelian saham perusahaan dengan harga tertentu yang biasanya disebut dengan bonus jangka panjang.

Berdasarkan pengertian di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa jenis-jenis insentif adalah:

1. Insentif Finansial yang mana dapat diberikan dalam bentuk:
 - a. Bonus.
 - b. Komisi.
 - c. Pembagi laba.
 - d. Kompensasi yang ditangguhkan.
 - e. Bantuan hari tua.
2. Insentif no Finansial yang mana dapat diberikan dalam bentuk:
 - a. Jaminan sosial.

Insentif yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada kompetitif dan setiap pegawai dapat memperolehnya sama rata. Bentuk jaminan sosial bermacam-macam, antara lain:

- 1) Pemberian perumahan dinas.

2) Pengobatan secara cuma-cuma.

3) Cuti sakit dengan tetap mendapatkan pembayaran gaji.

b. Pemberian penghargaan.

Setiap individu mengharapkan suatu penghargaan. Memberikan rewards and benefit kepada karyawan perusahaan dan klien merupakan hal terpenting bagi perusahaan. Bagi karyawan, rewards and benefit dapat meningkatkan motivasi dan kesejahteraan karyawan sehingga meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara keseluruhan.

c. Pemberian promosi.

Di dalam mempertahankan dan meningkatkan produktivitas suatu perusahaan, maka peran manajemen sumber daya manusia sangatlah penting artinya dalam hal mengupayakan agar tenaga kerja mau dan mampu memberikan prestasi kerjanya sebaik mungkin. Dalam hal tersebut perusahaan berkewajiban memperhatikan kebutuhan karyawannya baik yang bersifat materil maupun yang bersifat non materil.

Wujud dari perhatian, usaha serta dorongan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terhadap karyawannya, salah satunya adalah dengan melaksanakan promosi jabatan yang objektif dan adil serta penempatan yang tepat.

Pelaksanaan promosi jabatan dimaksudkan untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan agar mau bekerja dengan perilaku kerja yang baik sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan guna meningkatkan produktivitas kerja perusahaan dan kepuasan kerja karyawan serta menjamin keberhasilan perusahaan tersebut di dalam mencapai sasarannya. Promosi jabatan berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

d. Pemberian pujian lisan atau tulisan.

Jelas bahwa insentif yang memadai akan mendorong semangat dan gairah kerja karyawan, sehingga karyawan akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya ada akhirnya akan meningkatkan keuntungan itu sendiri dalam mencapai tujuan dan sasaran yang ditetapkan, sehingga perusahaan dan karyawan diharapkan lebih solid dalam membangun kebersamaan menuju kemajuan perusahaan. Berdasarkan kepada siapa insentif ini diberikan, maka jenis-jenis insentif dapat dikalsifikasikan menjadi tiga golongan, yaitu:

- 1) *Individual Incentive*, yaitu insentif yang diberikan kepada karyawan berdasarkan usaha atau prestasi kerja masing-masing karyawan.

- 2) *Group Incentive*, yaitu insentif yang diberikan berdasarkan standar dari masing-masing kelompok.
- 3) *Plant Wide Incentive*, yaitu insentif yang diberikan kepada seluruh karyawan perusahaan berdasarkan kriteria pembayaran perusahaan.

3. Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Panggabean (2008) tujuan insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Selanjutnya Ranupandojo dan Suad Husnan (2008) dalam bukunya Manajemen Personalia bahwa tujuan pemberian insentif adalah:

1. Mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam perusahaan.
2. Memberikan kegairahan untuk menaikkan produktifitas.
3. Memberikan perangsang dalam usaha mencapai kedisiplinan kerja karyawan yang utuh.
4. Untuk meningkatkan Output.
5. Menambah penghasilan dari pada karyawan.

Dalam suatu perusahaan setiap karyawan dalam melakukan suatu kegiatan mempunyai maksud dan tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut disebabkan karena kebutuhan manusia bermacam-macam dan selalu merasa tidak puas dalam keadaannya sekarang. Untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya maka diperlukan penghasilan tambahan bagi

karyawan. Sehingga hal tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan sebuah perusahaan. Tujuan utama dari pemberian insentif ini sebenarnya untuk merangsang atau memberikan dorongan kepada karyawan supaya mau melaksanakan pekerjaannya melebihi standar yang telah ada atau melebihi kemampuan rata-rata. Karena tujuan perusahaan merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan maka perusahaan akan melakukan berbagai cara untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan tersebut.

Menurut Gorda (2007) Pemberian insentif bertujuan:

1. Memberikan balas jasa yang berbeda dikarenakan hasil kerja yang berbeda.
2. Mendorong semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan.
3. Meningkatkan produktivitas.
4. Dalam melakukan tugasnya, seorang pimpinan selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya.
5. Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya.
6. Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

Tujuan pemberian insentif adalah untuk memenuhi kepentingan

dari berbagai pihak antara lain:

1. Tujuan bagi masyarakat.

Insentif memberikan jaminan keuangan pada waktu sakit dan tidak mampu karena tua. Jadi insentif merupakan suatu andil yang tidak kecil bagi setiap karyawan dalam kehidupan bermasyarakat.

2. Tujuan bagi organisasi.

Organisasi mempunyai berbagai tujuan ketika menawarkan insentif, antara lain:

- a. Mengurangi biaya lembur.
- b. Mengurangi jumlah karyawan yang absen dan berhenti.
- c. Menguntungkan dalam pengadaan tenaga kerja.
- d. Memuaskan tujuan karyawan.

3. Tujuan karyawan

Karyawan biasanya mencari perusahaan yang menyediakan insentif karena mengurangi biaya asuransi mereka.

4. Indikator-Indikator Pemberian Insentif

Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif sebagaimana dikemukakan Robert Bacal (2008), adalah sebagai berikut:

1. Kinerja.

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

dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam pekerjaannya. Disamping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi.

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.

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 tenang 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 memegang 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 ketidak puasan pegawai mengenai insentif tersebut.

6. Evaluasi.

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 ranking dalam penentuan insentif.

Siagian (2008), mengungkapkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pemberian insentif adalah:

Pertama; Tingkat upah dan gaji yang berlaku. Dari berbagai survey, sistem pemberian upah termasuk insentif yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah tertentu, diketahui adalah

tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku. Akan tetapi hal ini tidak bisa diterapkan begitu saja oleh organisasi tertentu, hal ini dikaitkan dengan faktor yang harus di pertimbangkan diantaranya ialah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan.

Kedua; Tuntutan serikat pekerja. Serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan tingkat upah dan gaji termasuk insentif yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan serikat pekerja ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya dalam usaha untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para anggotanya, atau karena situasi yang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji.

Ketiga; Produktivitas. Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Hal ini menggambarkan bahwa kaitan yang sangat erat antara tingkat upah ataupun pemberian insentif dengan tingkat produktivitas kerja.

Keempat; Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji. Kebijakan suatu organisasi mengenai upah dan gaji karyawan tercermin dari jumlah pendapatan yang mereka peroleh. Bukan hanya gaji pokok yang mereka peroleh, akan tetapi dari kebijakan tersebut mencakup tunjangan, bonus, dan insentif. Bahkan

kebijaksanaan tentang kenaikan gaji berkala perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen.

Kelima; Peraturan Perundang - undangan. Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan, seperti tingkat upah minimum, upah lembur, jumlah jam kerja dan lain sebagainya di atur dalam perundang-undangan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan indikator-indikator untuk menilai pemberian insentif sesuai dengan pendapat dari Robert Bacal (2008) yang mengungkapkan bahwa terdapat beberapa indikator dari pemberian insentif, akan tetapi penulis hanya memilih lima indikator yang dapat dijadikan alat ukur untuk penilaian insentif itu sendiri, yang meliputi:

1. Keadilan dan kelayakan.
2. Lama kerja.
3. Kebutuhan .
4. Senioritas.
5. Evaluasi jabatan.

5. Pedoman Pemberian Insentif

UNIVERSITAS BINANIAGA INDONESIA

Menurut Cascio, yang dikutip Panggabean (2009), syarat-syarat yang patut dipenuhi dalam pemberian insentif agar dapat digunakan, tujuan pemberian insentif dapat diwujudkan terdiri atas hal-hal berikut ini:

1. Sederhana.

Peraturan dari sistem insentif haruslah singkat, jelas, dan dapat dimengerti.

2. Spesifik.

Tidak cukup hanya dengan mengatakan, hasilkan lebih banyak atau jangan terjadi kecelakaan. Karyawan perlu tahu dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan,

3. Dapat dicapai.

Setiap karyawan seharusnya mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu,

4. Dapat diukur.

Sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program evaluasi akan terhambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan dolar yang dibebankan.

Selanjutnya Ranupandojo dan Suad Husnan (2008) berpendapat bahwa ada beberapa sifat dasar dari pengupahan insentif yang harus dipenuhi agar sistem upah insentif tersebut bisa berhasil sebagai berikut:

1. Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri.
2. Penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan out put dan efisiensi.
3. .Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.

4. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah sama tidak baiknya.
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

6. Keunggulan dan Kelemahan Program Insentif

Dalam program insentif tentu saja ada keunggulan dan kelemahannya. Dan hal tersebut tidak bisa diabaikan oleh perusahaan. Menurut Simamora (2007) program insentif memiliki kelemahan dan keunggulan sebagai berikut:

1. Keunggulan-keunggulan insentif.
 - a) Sistem ini memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktifitas, memangkas biaya-biaya produksi dan meningkatkan pendapatan.
 - b) Sistem ini memerlukan *supervise* langsung yang lebih kecil demi mempertahankan tingkat- tingkat keluaran tertentu.
 - c) Sistem ini mendorong karyawan mengurangi waktu yang hilang dan membuat penggunaan waktu dan peralatan yang lebih efektif.
 - d) Mereka dapat menghasilkan penentuan biaya-biaya tenaga kerja yang lebih akurat.

2. Kelemahan-kelemahan insentif.
 - a) Kualitas produk mungkin sangat buruk.
 - b) Resiko kecelakaan kerja dapat meningkat.
 - c) Pelaksanaan system memerlukan beberapa biaya tambahan.
 - d) Kemungkinan – kemungkinan sukses mungkin terlalu mudah

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan oleh para ahli maka penulis dapat mensintesakan bahwa insentif adalah sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra diluar gaji atau upah yang telah ditentukan. Indikator yang digunakan dalam penelitian ini yaitu:

1. Keadilan dan kelayakan.
2. Lama kerja.
3. Kebutuhan.
4. Senioritas
5. Evaluasi jabatan.

C. Disiplin Kerja

1. Pengertian Disiplin

Sumber daya manusia sangatlah penting bagi perusahaan dalam mengatur, mengelola kegiatan-kegiatan dibidang sumber daya manusia dan memanfaatkan pengawasan sehingga dapat berfungsi secara produktif dalam mencapai tujuan perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif

itu tergantung bagaimana perusahaan menerapkan sistem manajemennya di perusahaan tersebut.

Siswanto, (2008) mendefinisikan pengertian manajemen sebagai berikut, “Manajemen adalah sebagai suatu seni dan ilmu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap orang dan mekanisme kerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan”.

Dari definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya suatu tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya yang terpenting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi dan memanfaatkan berbagai fungsi serta kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan efisien agar bermanfaat bagi individu dan masyarakat maupun organisasi.

Disiplin kerja merupakan kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan organisasi. Jadi, apabila perusahaan ingin mencapai tujuan dari apa yang telah direncanakan maka perusahaan tersebut harus dapat menegakkan disiplin dalam suatu organisasi perusahaan, karena disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan tersebut. Seorang pemimpin dikatakan berhasil dalam kepemimpinannya, jika seorang pemimpin mampu menerapkan disiplin dan contoh yang baik kepada bawahannya. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sangat sulit, karena ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhinya.

Terdapat beberapa pengertian tentang disiplin, meskipun pengertian tersebut memiliki versi yang berbeda-beda, tetapi maksud, arti, dan tujuannya tidak berbeda jauh antara satu dengan yang lainnya.

Siagian (2008) mendefinisikan pengertian disiplin sebagai berikut, “Disiplin adalah suatu pelatihan yang berusaha memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan penilaian prestasi kerjanya”.

Sedangkan Rivai, (2008) mendefinisikan disiplin kerja sebagai berikut, “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

2. Indikator-Indikator Kedisiplinan

Menurut Hasibuan (2009) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi, di antaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ini mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini

berarti bahwa pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan agar karyawan tersebut bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya. Akan tetapi, jika pekerjaan itu diluar kemampuannya atau jauh di bawah kemampuannya maka kesungguhan dan kedisiplinan karyawan rendah. Disinilah letak pentingnya asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.

2. Teladan pimpinan.

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan karena peminanan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil, serta sesuai dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan akan ikut baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin. Pimpinan jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya baik jika dia sendiri kurang disiplin. Pimpinan harus menyadari bahwa perilakunya akan dicontoh dan diteladani bawahannya. Hal inilah yang mengharuskan pimpinan mempunyai kedisiplinan yang baik agar para bawahan pun mempunyai disiplin yang baik pula.

3. Balas Jasa.

Balas jasa atau gaji, kesejahteraan ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan, karena balas jasa akan memberikan kepuasan

dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan. Jika kecintaan karyawan semakin tinggi terhadap pekerjaan kedisiplinan akan semakin baik. Untuk mewujudkan kedisiplinan karyawan yang baik perusahaan harus memberikan balas jasa yang relatif besar. Kedisiplinan karyawan tidak mungkin baik apabila balas jasa yang mereka terima kurang memuaskan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya beserta keluarga. Jadi, balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

4. Keadilan.

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijakan dalam pemberian balas jasa atau hukuman akan tercipta kedisiplinan yang baik. Manajer yang baik dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua karyawan. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula.

5. Waskat (pengawasan melekat).

Waskat adalah tindakan nyata paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat

berarti atasan harus aktif dan langsung mengatasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi kerja bawahannya.

6. Sanksi hukuman.

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan-peraturan perusahaan. Berat atau ringan sanksi hukuman yang akan diterapkan ikut mempengaruhi baik buruknya kedisiplinan karyawan.

7. Ketegasan.

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan, pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk memberikan sanksi sesuai dengan yang telah ditetapkan perusahaan sebelumnya. Dengan demikian pimpinan akan dapat memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Manajer harus berusaha menciptakan suasana hubungan kemanusiaan yang serasi baik diantara semua karyawan. Kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

3. Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja

Prinsip-prinsip pendisiplinan yang dikemukakan Siagian (2008) adalah:

1. Pendisiplinan dilakukan secara pribadi.

Pendisiplinan seharusnya dilakukan dengan memberikan teguran kepada karyawan. Teguran jangan dilakukan di hadapan orang banyak. Karena dapat menyebabkan karyawan yang ditegur akan merasa malu dan tidak menutup kemungkinan menimbulkan rasa dendam yang dapat merugikan organisasi.

2. Pendisiplinan harus bersifat membangun.

Selain memberikan teguran dan menunjukkan kesalahan yang dilakukan karyawan, harus disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi lagi kesalahan yang sama.

3. Pendisiplinan harus dilakukan secara langsung dengan segera.

Suatu tindakan dilakukan dengan segera setelah terbukti bahwa karyawan telah melakukan kesalahan. Jangan membiarkan masalah menjadi kadaluarsa sehingga terlupakan oleh karyawan yang bersangkutan.

4. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan.

Dalam tindakan pendisiplinan dilakukan secara adil tanpa pilih kasih. Siapapun yang telah melakukan kesalahan harus mendapat tindakan pendisiplinan secara adil tanpa membeda-bedakan.

5. Pimpinan hendaknya tidak melakukan pendisiplinan sewaktu karyawan absen.

Pendisiplinan hendaknya dilakukan dihadapan karyawan yang bersangkutan secara pribadi agar ia tahu telah melakukan kesalahan. Karena akan percuma pendisiplinan yang dilakukan tanpa adanya pihak yang bersangkutan.

6. Setelah pendisiplinan sikap dari pimpinan haruslah wajar kembali.

Sikap wajar hendaknya dilakukan pimpinan terhadap karyawan yang telah melakukan kesalahan tersebut. Dengan demikian, proses kerja dapat lancar kembali dan tidak kaku dalam bersikap.

4. Maksud dan Sasaran Kedisiplinan

Hani Handoko (2008) berpendapat bahwa “Maksud pendisiplinan adalah untuk memperbaiki kegiatan di waktu yang akan datang bukan menghukum kegiatan di masa lalu. Sedangkan sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan mengoreksi, bukan tindakan negatif yang menjatuhkan karyawan yang berbuat salah”. Tindakan negatif ini biasanya mempunyai berbagai pengaruh sampingan yang merugikan seperti hubungan emosional terganggu, absensi meningkat, apati atau kelesuan, dan ketakutan pada personalia.

Menurut Bejo Siswanto (2008), Maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti:

1. Tujuan umum disiplin kerja adalah demi kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan. yang bersangkutan, baik hari ini maupun hari esok.
2. Tujuan khusus disiplin kerja
 - a) Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
 - b) Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
 - c) Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
 - d) Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.
 - e) Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

5. Jenis-Jenis Disiplin

Sutrisno (2009) menyatakan bahwa disiplin mempunyai 3 (tiga) macam bentuk, yaitu:

1. Disiplin preventif.

Disiplin preventif adalah tindakan SDM agar terdorong untuk menaati standar atau peraturan. Tujuan pokoknya adalah mendorong SDM agar memiliki disiplin pribadi yang tinggi, agar peran kepemimpinan tidak terlalu berat dengan pengawasan atau pemaksaan, yang dapat mematikan prakarsa dan kreativitas serta partisipasi SDM.

2. Disiplin korektif.

Disiplin korektif adalah tindakan dilakukan setelah terjadi pelanggaran standar atau peraturan, tindakan tersebut dimaksud untuk mencegah timbulnya pelanggaran lebih lanjut. Tindakan itu biasanya berupa hukuman tertentu yang biasa disebut sebagai tindakan disipliner, antara lain berupa peringatan, skors, pemecatan

3. Disiplin progresif.

Disiplin progresif adalah tindakan disipliner berulang kali berupa hukuman yang makin berat, dengan maksud agar pihak pelanggar bisa memperbaiki diri sebelum hukuman berat dijatuhkan.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan oleh para ahli maka penulis dapat mensintesis bahwa disiplin adalah suatu pelatihan yang bertujuan memperbaiki dan membentuk pengetahuan, sikap dan perilaku karyawan sehingga karyawan tersebut secara sukarela berusaha bekerja

secara kooperatif dengan para karyawan yang lain serta meningkatkan penilaian prestasi kerjanya. Indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Tujuan dan kemampuan.
2. Teladan pimpinan.
3. Balas jasa.
4. Keadilan.
5. Waskat.
6. Sanksi hukuman.
7. Ketegasan.
8. Hubungan kemanusiaan.

D. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata latin “*Movere*” yang berarti dorongan atau daya penggerak. 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:

Menurut Hasibuan (2007), mengemukakan bahwa “Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan”.

Menurut Samsudin (2007) menyatakan bahwa “Motivasi kerja adalah pekerjaan yang dilakukan oleh manajer dalam memberikan inspirasi, semangat, dan dorongan, kepada para karyawannya untuk mengambil tindakan-tindakan tertentu”.

Menurut Siswanto (2008) menyatakan bahwa “Motivasi dapat diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau menggerakkan dan mengarah atau menyalurkan perilaku kearah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan”.

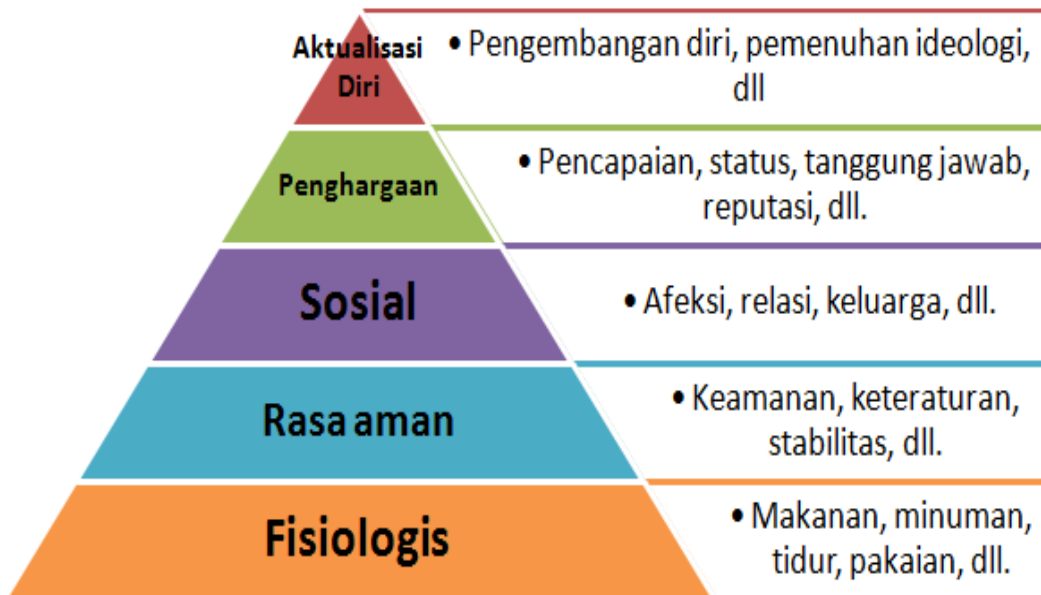
Sedangkan menurut Handoko (2009) mengemukakan bahwa “Motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Lebih lanjut lagi beliau menekankan bahwa motivasi yang ada pada diri seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya”.

2. Indikator – Indikator Motivasi

Menurut Maslow dalam Hasibuan (2008), menjelaskan bahwa motivasi kerja karyawan dipengaruhi oleh kebutuhan fisik, kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan, dan kebutuhan aktualisasi diri. Kemudian dari faktor kebutuhan tersebut diturunkan menjadi indikator – indikator untuk mengetahui motivasi kerja karyawan, yaitu:

- 1) Kebutuhan Fisiologis (*Basic Needs*) Misalnya sandang, pangan, papan dan kesejahteraan individu.
- 2) Kebutuhan akan Rasa Aman (*Security Needs*) Dikaitkan dengan kerja maka kebutuhan akan keamanan sewaktu bekerja, perasaan aman yang menyangkut masa depan karyawan.
- 3) Kebutuhan Afiliasi atau Akseptansi (*Social Needs*)
 - a) Kebutuhan akan perasaan diterima di mana ia bekerja
 - b) Kebutuhan akan perasaan dihormati
 - c) Kebutuhan untuk bisa berprestasi
 - d) Kebutuhan untuk bisa ikut serta
- 4) Kebutuhan penghargaan (*Esteem Needs*) Jenis kebutuhan ini menghasilkan kepuasan seperti kekuasaan, prestasi, status dan keyakinan akan diri sendiri.

- 5) **Kebutuhan Perwujudan Diri (Self-Actualization)** Kebutuhan ini merupakan kebutuhan paling tinggi, yakni kebutuhan untuk menjadi orang yang dicita-citakan dan dirasakan mampu mewujudkannya.



Gambar 1 Hierarki Kebutuhan Maslow

Sumber : Hasibuan (2008)

3. Metode Motivasi

Menurut Hasibuan (2008) terdapat dua metode motivasi yang biasa digunakan oleh perusahaan atau manajer, yaitu :

1. Motivasi Langsung

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

2. Motivasi Tak Langsung

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

4. Tujuan Motivasi

Pada hakekatnya pemberian motivasi kepada pegawai tersebut mempunyai tujuan yang dapat meningkatkan berbagai hal, menurut Hasibuan (2008) tujuan pemberian motivasi kepada karyawan adalah untuk :

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 rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan oleh para ahli maka penulis dapat mensintesis bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerjasama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala upayanya untuk mencapai kepuasan. Indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Kebutuhan fisiologis
2. Kebutuhan rasa aman
3. Kebutuhan sosial
4. Kebutuhan penghargaan
5. Aktualisasi diri

E. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Setiap organisasi selalu mengharapkan kepada pegawai dalam melakukan aktivitas kerja agar mampu mencapai hasil kerja secara optimal atau menghasilkan kinerja yang tinggi. Hal ini karena kinerja pegawai yang tinggi sangat menunjang dalam keberhasilan mencapai tujuan organisasi.

Kinerja pegawai berkaitan dengan tingkat pencapaian hasil atas pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai diukur dari seberapa besar tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan pekerjaan yang biasanya dinilai pada produktivitas kerja berdasarkan standar kualitas hasil, kuantitas hasil, dan waktu penyelesaian pekerjaan yang dibutuhkan.

Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa "Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dapat dicapai seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Pegawai dengan kinerja baik apabila mampu menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang telah ditetapkan. Tingkat pencapaian hasil kerja atau kinerja pegawai yang baik dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Pegawai yang ditempatkan pada pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya akan lebih mudah untuk mencapai kinerja sesuai yang diharapkan, sedangkan pegawai yang memiliki motif (dorongan) berprestasi akan melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja sesuai dengan yang diharapkan.

Sedangkan menurut Veithzal Rivai(2008) menyatakan bahwa, "Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya".

Berdasarkan beberapa definisi diatas, penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan

untuk karyawan. Kinerja tinggi para karyawan akan membuat perusahaan lebih cepat dan mudah mencapai tujuannya.

2. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mathis dan Jackson (2008) metode penilaian kinerja dikategorikan kedalam empat kelompok yaitu:

1. Metode penilaian kategori

Metode yang paling sederhana untuk menilai kinerja adalah metode penilaian kategori, yang membutuhkan seorang manajer untuk menandai tingkat kinerja karyawan pada formulir khusus yang dibagi kedalam kategori kinerja. Metode penilaian kategori yang paling umum adalah skala penilaian grafis dan checklist.

a) Skala penilaian grafis

Skala penilaian grafis (*graphic rating scale*) memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada rangkaian kesatuan. Karena kesederhanaannya, metode ini sering digunakan.

Ada dua jenis skala penilaian grafis yang digunakan dimasa kini. Kadan- kadang para penilai menggunakan keduanya dalam menilai satu orang yang sama. Jenis yang pertama dan yang paling umum memberikan daftar kriteria pekerjaan seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, kehadiran dan lain-lain. Jenis kedua menilai aspek-aspek perilaku, seperti pengambilan keputusan , pengembangan karyawan, dan lain-lain, disertai daftar

perilaku spesifik dan efektifitas masing-masing yang dinilai. Skala manapun yang digunakan, kedua jenis tersebut harus berfokus pada tugas dan tanggung jawab.

Beberapa kekurangan yang nyata pada skala penilaian grafis dapat terlihat. Seringkali sifat atau faktor yang berbeda dikelompokkan bersama dan penilai hanya diberikan satu kotak untuk ditandai. Kekurangan lainnya terjadi ketika kata-kata penjelasan sering digunakan dalam skala mempunyai arti yang berbeda untuk penilai yang berbeda. Istilah-istilah seperti bernisiatif, keandalan, dan kemampuan, bekerjasama dapat diinterpretasikan secara berbeda, khususnya jika digunakan bersamaan dengan kata-kata menonjol, rata-rata dan buruk.

Skala penilaian grafis dalam berbagai bentuk digunakan secara luas karena mereka mudah untuk dikembangkan, tetapi skala-skala ini dapat menimbulkan kesalahan-kesalahan dibagian penilai, yang akan terlalu banyak bergantung pada formulir tersebut dalam mendefinisikan kinerja. Baik skala penilaian grafis maupun checklist (yang akan dibahas berikut ini) cenderung untuk menekankan pada instrumen penilaian itu sendiri dan batasan-batasannya. Jika sesuai dengan orang dan pekerjaan yang dinilai, skala-skala tersebut dapat berguna. Tetapi, jika instrumen tersebut tidak sesuai, para manajer yang harus menggunakannya sering kali mengeluh mengenai "formulir penilain"

b) Checklist

Daftar Periksa (checklist) adalah penilaian kinerja yang menggunakan daftar pernyataan atau kata-kata. Penilai memberi tanda pernyataan yang paling representatif dari karakteristik dan kinerja karyawan. Berikut ini adalah pernyataan pernyataan checklist yang umum:

- 1) Dapat diharapkan untuk menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- 2) Jarang bersedia untuk lembur.
- 3) Kooperatif dan penolong.
- 4) Bersedia menerima kritik.
- 5) Berusaha untuk mengembangkan diri.

Checklist dapat dimodifikasi sehingga beragam bobot dapat diterapkan pada pernyataan atau kata-kata tersebut. Hasilnya kemudian dijumlahkan. Umumnya supervisor yang memberi nilai tidak mengetahui bobot –bobot tersebut ditabulasikan oleh orang lain, misalnya salah seorang staf SDM

Tetapi ada beberapa kesulitan yang muncul dengan adanya

Checklist:

- 1) Seperti pada skala penilaian grafis, kata-kata atau pernyataan-pernyataan mempunyai arti yang berbeda bagi penilai yang berbeda.

- 2) Penilai tidak dapat secara langsung melihat hasil penilaian jika menggunakan sebuah checklist yang diberi bobot.
- 3) Para penilai tidak menyesuaikan bobot-bobot tersebut pada faktor-faktor. Kesulitan ini membatasi penggunaan informasi ketika seorang penilai mendiskusikan hasil checklist dengan seorang karyawan, dimana akan menciptakan rintangan yang lebih besar menuju bimbingan pengembangan yang efektif.

2. Metode komparatif

Metode komparatif memerlukan para manajer untuk membandingkan secara langsung kinerja karyawan mereka terhadap satu sama lain. Sebagai contoh, kinerja seorang operator pemasukan data akan dibandingkan dengan kinerja dari operator pemasukan data yang lebih supervisor. Salah satu teknik komparatif adalah penentuan peringkat.

a) Penentuan peringkat.

Dengan metode penentuan peringkat (*ranking*), kinerja semua karyawan diurutkan dari yang tertinggi sampai yang terendah. Kekurangan dari metode penentuan peringkat ini adalah ukuran perbedaan diantara individu-individu tidak didefinisikan dengan jelas. Sebagai contoh, kinerja dari individu-individu yang mempunyai peringkat kedua dan ketiga mungkin hanya berbeda

sedikit, tetapi kinerja diantara mereka yang mempunyai peringkat ketiga dan keempat berbeda banyak. Kekurangan ini dapat diatasi pada tingkat tertentu dengan memberikan angka untuk menunjukkan ukuran jarak. Penentuan peringkat juga berarti seseorang harus menjadi yang terakhir, yang mengesampingkan kemungkinan bahwa individu yang mempunyai peringkat terakhir dalam sebuah kelompok mungkin setara dengan karyawan puncak dalam kelompok lain. Lebih jauh, tugas penentuan peringkat menjadi sangat sulit jika kelompok yang akan ditentukan peringkatnya sangat besar.

b) Distribusi Paksa.

Distribusi paksa adalah teknik untuk mendistribusikan penilaian yang dapat dihasilkan dengan metode apapun. Tetapi, hal ini membutuhkan perbandingan diantara orang-orang dalam kelompok kerja yang dinilai.

Metode distribusi paksa mempunyai beberapa kekurangan.

Salah satunya adalah masalah seorang supervisor mungkin menolak untuk menempatkan individu manapun dalam kelompok terbawah atau teratas. Kesulitan juga muncul ketika penilai harus menjelaskan kepada karyawan mengapa mereka ditempatkan dalam satu kelompok dan lainnya ditempatkan dalam kelompok yang lebih tinggi. Situasi tersebut menyebabkan tuntutan hukum. Lebih jauh, dalam kelompok kecil, mungkin salah satu

megasumsikan bahwa distribusi kinerja berbentuk lonceng atau yang lainnya dapat diterapkan. Terakhir dalam beberapa kasus manajer dapat membuat perbedaan diantara karyawan yang mungkin sebenarnya tidak ada.

3. Metode naratif

Para manajer dan spesialis SDM seringkali diharuskan untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan deskripsi adalah inti dari metode kejadian penting, esai, dan tinjauan lapangan. Metode-metode ini menguraikan tindakan karyawan dan juga dapat mengindikasikan penilaian aktual.

a) Kejadian penting

Dalam metode kejadian penting, manajer menyimpan catatan tertulis mengenai tindakan dalam kinerja karyawan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan selama periode penilaian. Ketika "kejadian penting" yang melibatkan karyawan terjadi, manajer menuliskannya. Metode kejadian penting ini dapat digunakan bersama metode lainnya untuk mendokumentasikan mengapa seorang karyawan dinilai dengan cara tertentu.

Metode kejadian penting juga mempunyai aspek yang tidak menguntungkan. Pertama tidak semua supervisor mendefinisikan apa yang merupakan kejadian penting dengan cara yang sama. Disamping itu, membuat komentar-komentar

harian atau mingguan mengenai kinerja setiap karyawan akan memakan waktu lama. Lebih jauh karyawan dapat menjadi terlalu khawatir mengenai apa yang ditulis atasan mereka dan mulai takut kepada "buku hitam" manajer

b) Esai

Esai atau metode penilaian "bentuk bebas," mengharuskan seorang manajer untuk menuliskan esai pendek yang menguraikan kinerja setiap karyawan selama periode penilaian. Beberapa esai merupakan "bentuk bebas" atau tanpa garis pedoman, sedangkan lainnya dengan format lebih terstruktur menggunakan pertanyaan yang harus dijawab. Penilai biasanya mengkategorikan komentar dibawah beberapa judul umum. Format ini memberikan fleksibilitas lebih daripada metode lainnya. Sebagai hasilnya, para penilai seringkali mengkombinasikan esai dengan metode lainnya.

Efektifitas dari pendekatan esai tergantung kepada kemampuan menulis supervisor. Beberapa supervisor tidak dapat mengekspresikan diri dengan baik dalam tulisan, sehingga menghasilkan deskripsi yang buruk mengenai kinerja karyawan.

c) Tinjauan lapangan

Tinjauan lapangan lebih berfokus pada siapa yang melakukan evaluasi dalam penggunaan metode ini. Pendekatan ini dapat memasukkan departemen SDM sebagai peninjau, atau suatu

peninjau yang independent dari luar organisasi. Dalam tinjauan lapangan, peninjau dari luar berperan sebagai rekaman aktif dalam proses penilaian. Pihak luar tersebut melakukan wawancara terhadap para manajer mengenai kinerja setiap karyawan, kemudian menghimpun catatan dari setiap wawancara menjadi penilaian untuk setiap karyawan. Kemudian penilaian tersebut ditinjau ulang oleh supervisor untuk perubahan yang diperlukan. Metode ini berasumsi bahwa pihak luar tersebut cukup mengetahui tentang keadaan pekerjaan tersebut untuk membantu para supervisor memberikan penilaian yang lebih akurat dan menyeluruh.

Batasan utama dari tinjauan lapangan adalah sejauhmana tingkat kendali pihak luar dalam melakukan proses penilaian. Meskipun kendali ini mungkin diperlukan dari sudut pandang, para manajer dapat melihatnya sebagai tantangan terhadap otoritas mereka. Disamping itu, tinjauan lapangan dapat sangat memakan waktu, terutama jika karyawan yang dinilai sangatlah banyak.

4. Metode perilaku/tujuan

a) Pendekatan penilaian perilaku.

Dalam usaha untuk mengatasi beberapa kesulitan dari metode yang baru saja dibahas, pendekatan penilain perilaku (*behavioral rating approaches*) lebih berusaha untuk menilai

perilaku karyawan dibandingkan karakteristik yang lainnya. Beberapa dari pendekatan perilaku yang berbeda adalah skala penilaian perilaku yang diharapkan (*behaviorally anchored rating scales-BARS*) Skala observasi perilaku (*behavioral observation scales-BOS*), dan skal perilaku yang ditunjukkan pada suatu pekerjaan. BOS menghitung jumlah berapa kali perilaku tertentu diperlihatkan. BES mengurutkan perilaku pada rangkaian kesatuan untuk mendefenisikan kinerja yang menonjol, rata-rata dan tidak dapat diterima.

Menyusun skala perilaku dimulai dengan mengidentifikasi dimensi- dimensi pekerjaan yang penting, yaitu faktor-faktor kinerja terpenting dalam deskripsi pekerjaan seorang karyawan. Sebagai contoh, untuk seorang dosen, dimensi pekerjaan utama yang berhubungan dengan mengajar kemungkinan adalah : (a) materi silabus, (b) sikap terhadap mahasiswa (c) perlakuan yang adil, (d) kompetensi dalam subjek yang diajarkan.

Beberapa masalah yang berkaitan dengan pendekatan perilaku harus dipertimbangkan. Pertama mengembangkan dan memelihara skala penilaian perilaku yang diharapkan membutuhkan waktu dan usaha yang ekstensif. Disamping itu dibutuhkan berbagai formulir penilaian untuk mengakomodasi jenis pekerjaan berbeda dalam organisasi. Misalnya dikarenakan perawat, ahli gizi, dan staf pendaftaran dalam sebuah rumah sakit

masing-masing mempunyai deskripsi pekerjaan yang berbeda, maka dibutuhkan pengembangan formulir BARS yang berbeda-beda.

b) Manajemen berdasarkan tujuan

Manajemen berdasarkan tujuan (*Management by objectives-MBO*) menentukan tujuan kinerja yang disepakati oleh seorang karyawan dan manajernya untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu. Setiap manajer menentukan tujuan yang didapatkan dari keseluruhan tujuan dan sasaran organisasi; tetapi, MBO seharusnya tidak menjadi cara terselubung dari atasan untuk memaksakan tujuan dari manajer dan karyawan secara individual. Meskipun tidak terbatas pada penilaian dari hasil, bimbingan target, perencanaan dan tinjauan kerja, tujuan kinerja, dan penentuan tujuan bersama.

3. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para karyawan dapat kita ketahui dibagi menjadi dua, yaitu:

a) Tujuan evaluasi.

Seorang manajer menilai kinerja dari masalah seorang karyawan dengan menggunakan ratings deskriptif untuk menilai kinerja dan dengan data tersebut berguna dalam keputusan-keputusan promosi, demosi, terminasi dan kompensasi.

b) Tujuan pengembangan.

Seorang manajer mencoba untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan dimasa yang akan datang, sedangkan tujuan pokok dari sistem penilaian kinerja karyawan adalah sesuatu yang menghasilkan informasi yang akurat dan valid berkenaan dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi atau perusahaan.

4. Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam manajemen sumber daya manusia sependapat bahwa penilaian ini merupakan bagian penting dari seluruh proses keorganisasian karyawan yang bersangkutan. Hal ini penting juga bagi perusahaan dimana karyawan tersebut bekerja. Bagi karyawan, penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karir.

Dan bagi organisasi atau perusahaan sendiri, hasil penilaian tersebut sangat penting artinya dan peranannya dalam pengambilan keputusan tentang berbagai hal, seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutment, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan berbagai aspek lain dari proses dari manajemen sumber daya manusia secara efektif.

5. Indikator-Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins(2008) indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

1. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas.

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu.

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

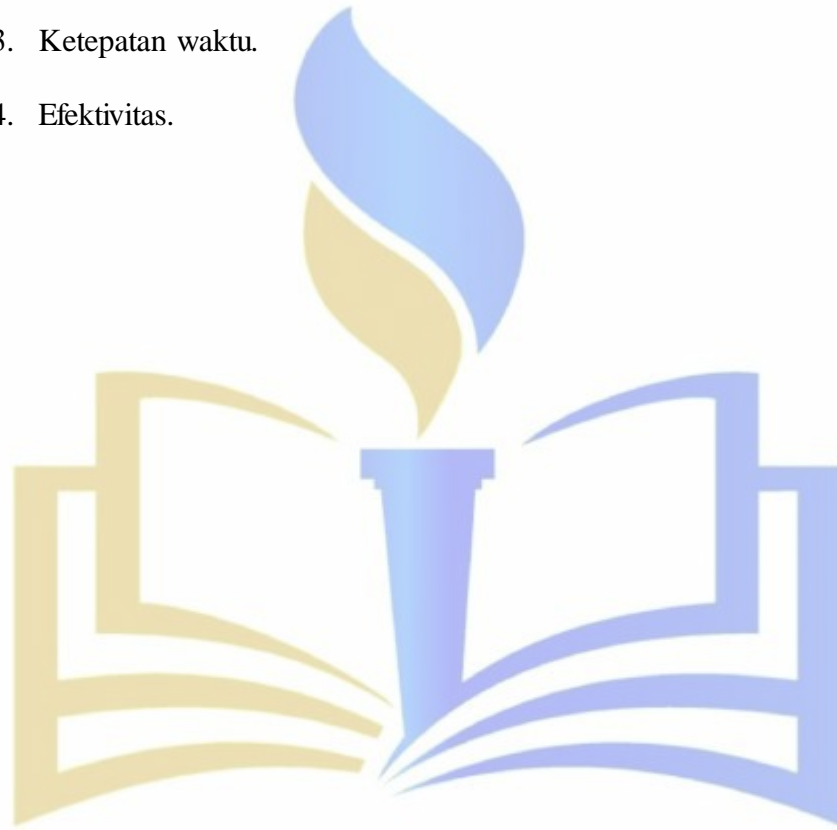
4. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan oleh para ahli maka penulis dapat mensintesis bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Indikator yang akan digunakan dalam penelitian ini yaitu :

1. Kualitas.
2. Kuantitas.
3. Ketepatan waktu.
4. Efektivitas.



UNBIN

UNIVERSITAS BINANIAGA INDONESIA

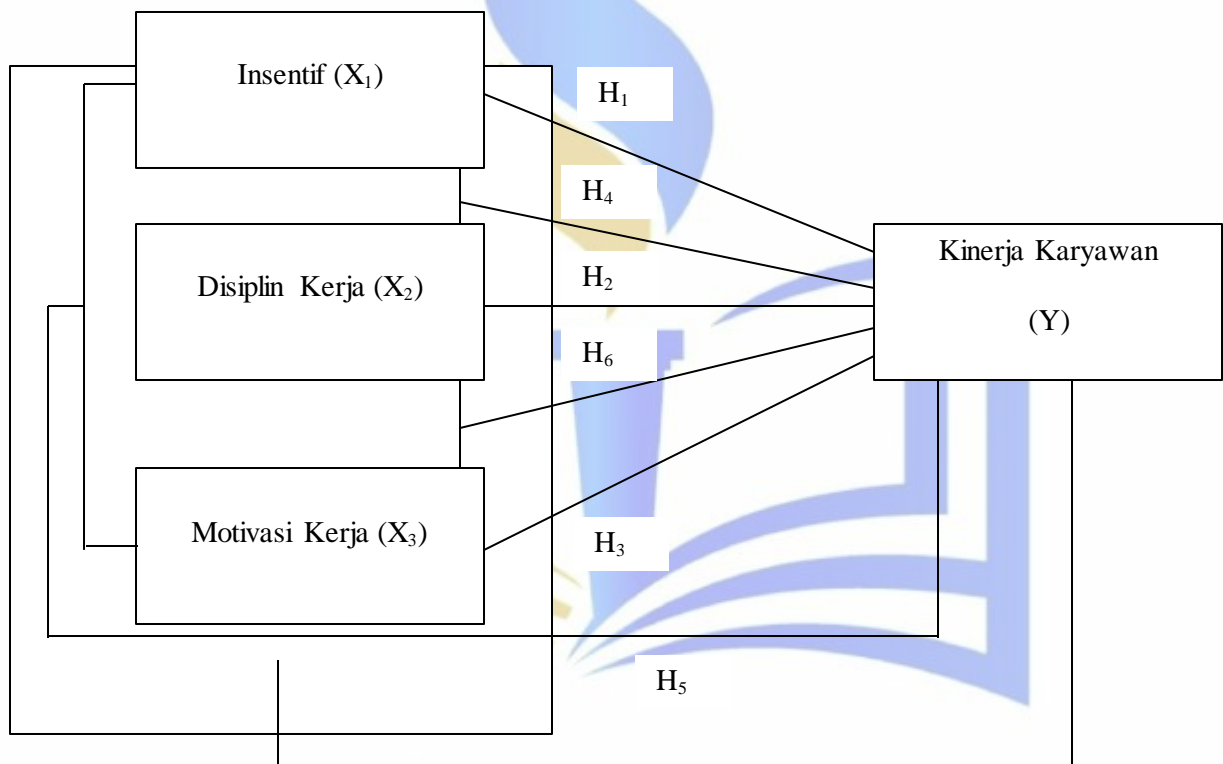
F. Penelitian Terdahulu

Tabel 3
Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Jurnal Merrel C.Lomban (2015) ISSN 2303-1174	Pengaruh Motivasi, Upah, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Di Kantor Catatan Sipil Manado	Analisis Regresi Berganda	motivasi, upah, dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. motivasi, upah, dan disiplin kerja secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan rumus persamaan $Y = a + bx_1 + bx_2$
Jurnal Akmal Umar (2012) ISSN 1693-5241	Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar	Analisis Regresi Berganda	Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja secara simultan dan parsial berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan rumus persamaan $Y = a + bx_1 + bx_2$
Jurnal Dian Natar, dan Armanu (2012) ISSN 1693-5360	Pengaruh Pemberian Insentif Material dan Non Material terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Kebon Agung Malang)	Analisis Regresi Berganda	Pemberian Insentif Material dan Non Material memiliki peranan yang signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja. Dengan rumus persamaan $Y = a + bx_1 + bx_2$
Jurnal Yoga Arsyenda (2013) ISSN 1693-6571	Pengaruh Motivasi Kerja dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja PNS pada BAPEDA kota malang	Analisis Regresi Berganda	motivasi dan disiplin kerja mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai. Dengan rumus persamaan $Y = a + bx_1 + bx_2$
Jurnal Tri Hardjono (2013) ISSN 1694-6590	Analisis Pengaruh Motivasi, Disiplin Kerja dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil	Analisis Regresi Berganda	Motivasi dan disiplin kerja dan kemampuan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, Dengan rumus persamaan $Y = a + bx_1 + bx_2$

G. Kerangka Pemikiran

Dari uraian pemikiran tersebut dapat diperjelas melalui variabel pengaruh pemberian insentif, disiplin kerja, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, secara sistematis digambarkan seperti pada gambar dibawah ini:



Gambar 2

Kerangka Pemikiran

UNIVERSITAS BINANIAGA INDONESIA

H. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori-teori dan literatur yang relevan dan dijadikan acuan, belum berdasarkan fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis merupakan jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum merupakan jawaban yang empirik (Sugiyono, 2011).

Berdasarkan perumusan masalah, tinjauan pustaka, dan tinjauan terhadap penelitian terdahulu, maka dirumuskan tiga hipotesis dalam penelitian ini, yaitu:

H₁: Pemberian Insentif (X_1), berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

H₂: Disiplin Kerja (X_2), berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

H₃: Motivasi Kerja (X_3), berpengaruh secara parsial terhadap Kinerja Karyawan.

H₄: Pemberian Insentif (X_1), dan Disiplin Kerja(X_2), berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

H₅: Pemberian Insentif (X_1), dan Motivasi Kerja(X_3), berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

H₆: Disiplin Kerja(X_2), dan Motivasi Kerja(X_3) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Karyawan.

H₇: Pemberian Insentif (X_1), Disiplin Kerja(X_2), dan Motivasi Kerja(X_3) berpengaruh secara simultan terhadap Kinerja Kayawan.

