

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 LATAR BELAKANG

Pada era globalisasi, persaingan bisnis pada saat ini semakin ketat, perusahaan dihadapkan berbagai tantangan guna melaksanakan kegiatan usahanya. Perusahaan dituntut mengambil langkah strategis guna menghadapi berbagai tantangan. Perusahaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam menghadapi berbagai tantangan. Kualitas sumber daya manusia diantaranya dapat dilihat dari kinerja karyawan.

Sumber daya manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas instansi, sehingga harus dikelola dengan baik melalui manajemen sumber daya manusia (Maryani, dkk 2019).

Menurut Ulfatin (2016:6) sumber daya manusia merupakan pekerja, pegawai, karyawan, atau orang-orang yang mengerjakan atau mempunyai pekerjaan.

Keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh kinerja (*job performance*) karyawan, untuk itu setiap perusahaan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi yang di tetapkan (Fauzi dkk 2016). Menurut Sutrisno (2016) kinerja adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan tugas, hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing atau tentang bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai

dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya serta kuantitas, kualitas dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja dari karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas dalam melakukan dan menyelesaikan tugas yang dibebankan kepada karyawan tersebut (Jufrizen 2017). Sedangkan, Mangkunegara (2016:67) mengemukakan bahwa istilah kinerja berdasarkan dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara 2016:67).

Kinerja karyawan adalah sebagai perilaku atau kegiatan yang ditampilkan oleh seseorang dalam kaitannya dengan tugas kerja di perusahaan, departemen, atau organisasi, dilaksanakan sesuai dengan potensi yang dimilikinya, dalam rangka menghasilkan sesuatu yang bermakna bagi organisasi, masyarakat luas, atau bagi dirinya sendiri (Amir 2015).

Salah satu faktor yang sangat penting mempengaruhi kemajuan sebuah perusahaan adalah kinerja karyawan. Menurut Widyani, dkk (2020:56) kinerja merupakan kondisi yang harus diketahui dan di informasikan kepada pihak-pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil suatu instansi dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negative suatu kebijakan operasional yang diambil. Menurut Rahayu (2017) mengemukakan kinerja merupakan suatu hal yang penting untuk mengatur keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Setiap orang penting

untuk selalu melakukan penilaian terhadap kinerja, karena hal tersebut dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan kinerjanya.

Hasibuan (2012:34) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menciptakan kinerja karyawan yang tinggi, organisasi harus mampu memberikan pengembangan dan motivasi kepada karyawannya agar para karyawannya semakin terdorong untuk melaksanakan tugasnya sehingga dapat meningkatkan produktivitasnya secara menyeluruh.

Salah satu hotel bintang 4 yang telah berkembang di Bali adalah Bali Mandira *Beach Resort and Spa* Legian Bali. Bali Mandira *Beach Resort and Spa* merupakan perusahaan yang bergerak dibidang perhotelan yang menyediakan tempat penginapan kepada masyarakat dengan fasilitas yang sangat menunjang. Dalam pelaksanaan usahanya Bali Mandira *Beach Resort and Spa* sering mengalami keuntungan pasang surut dan realisasi hunian kamar tidak mencapai target akibat adanya persaingan perusahaan sejenis yang bergerak dalam bidang perhotelan.

Perhotelan juga merupakan penunjang majunya dunia pariwisata yaitu sebagai sarana akomodasi bagi para wisatawan, baik wisatawan nusantara maupun wisatawan mancanegara, agar para wisatawan merasa senang, nyaman, serta mendapatkan kepuasan didalam menerima pelayanan selama tinggal di hotel, maka hotel harus dikelola secara profesional. Tujuan utama dari perusahaan yaitu ingin mencapai tingkat laba optimal dengan menghasilkan produk atau jasa yang berkualitas dan biaya yang rendah disamping mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Hal ini membuat pilihan Bali Mandira *Beach Resort and Spa* lebih terfokus dalam upaya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan melalui promosi produk, pemeliharaan aset serta berupaya untuk lebih meningkatkan penjualan, sehingga kesejahteraan karyawan kurang diperhatikan, akibatnya kinerja karyawan mengalami penurunan, sehingga berdampak pada kelancaraan produktivitas perusahaan dan karena begitu banyaknya upaya untuk meningkatkan keuntungan perusahaan maka sangat perlu untuk meningkatkan kinerja karyawannya melalui pemberian insentif. Pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa* data kuantitas pekerjaan dapat dipaparkan melalui target dan realisasi hunian kamar yang dapat dilihat pada tabel 1.1

**Tabel 1.1**  
**Kinerja Karyawan**  
**Target & Realisasi Hunian Kamar**  
**Bali Mandira *Beach Resort and Spa* Legian Bali**  
**Tahun 2020**

Bulan	Target Hunian Kamar	Realisasi Hunian kamar	
		Jumlah	%
Januari	109	78	68,8
Februari	109	58	53,2
Maret	109	80	73,3
April	109	70	64,2
Mei	109	97	88,9
Juni	109	92	84,4
Juli	109	109	100
Agustus	109	95	87,1
September	109	69	63,3
Oktober	109	83	76,1
November	109	102	93,5
Desember	109	109	100
Rata-rata	109	86,83	79,4

Sumber : Bali Mandira *Beach Resort and Spa* 2020

Berdasarkan data tabel 1.1 dapat diketahui bahwa realisasi hunian kamar Bali Mandira *Beach Resort and Spa* mengalami fluktuatif sepanjang tahun 2020. Realisasi hunian kamar tertinggi terjadi pada bulan Juli dan Desember merupakan periode high atau peak season. Tingkat realisasi paling rendah terjadi pada bulan

Februari yaitu hanya 53,2%, pada bulan yang lainnya sudah mengalami kenaikan namun masih belum mencapai target. Rata-rata tingkat hunian kamar sepanjang tahun 2020 adalah 86,83% dengan presentase 79,4%. Jumlah ini tergolong kecil untuk penjualan kamar hotel bintang 4 di Bali. Hal tersebut membuktikan bahwa kinerja karyawan pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa* masih kurang, dikarenakan target pada tahun 2020 tidak terealisasi dengan maksimal.

Adapun salah satu kebijaksanaan yang perlu diperhatikan oleh pihak perusahaan adalah masalah pemberian insentif sebab masalah tersebut merupakan sarana yang dapat mendorong para karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan. Adanya pemberian insentif yang adil dan layak maka akan dapat memberikan kepuasan dan kinerja karyawan dalam bekerja akan semakin meningkat. Pemberian insentif yang kurang tepat bagi karyawan akan mempengaruhi kinerja mereka. Berikut adalah data jumlah insentif yang diberikan kepada karyawan Bali Mandira *Beach Resort and Spa* dapat dilihat pada tabel 1.2.

**Tabel 1.2**  
**Jumlah Insentif Karyawan**  
**Bali Mandira Beach Resort and Spa Legian Bali**  
**Tahun 2020**

No	Bulan	Jumlah Karyawan	Gaji/upah (Rp.)	THR (Rp.)	BPJS (Rp.)	Jumlah (Rp.)
1	Januari	35	76.702.000	4.075.500	3.454.000	84.231.535
2	Februari	35	69.741.000	4.027.000	3.510.000	77.278.035
3	Maret	35	72.531.500	4.484.000	3.568.500	80.584.035
4	April	35	76.290.500	4.792.500	3.703.500	84.786.535
5	Mei	35	76.382.500	4.512.000	3.811.000	84.705.535
6	Juni	35	77.056.500	4.729.000	3.940.000	85.725.535
7	Juli	35	84.203.500	4.597.000	3.823.500	92.624.035
8	Agustus	35	86.958.000	4.541.000	3.808.000	95.307.035
9	September	35	94.947.000	4.634.000	3.833.000	103.414.035
10	Oktober	35	83.216.000	4.621.500	3.789.000	91.626.535
11	November	35	82.330.500	4.708.000	3.801.500	90.840.035
12	Desember	35	77.920.000	4.770.000	3.714.500	86.404.535
	Jumlah	420	958.279.000	54.491.500	44.756.500	1.057.527.420

Sumber: *Bali Mandira Hotel*

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat dijelaskan bahwa insentif yang diberikan oleh Bali Mandira *Beach Resort and Spa* berupa Gaji, THR dan BPJS. Dengan insentif yang diberikan oleh Bali Mandira *Beach Resort and Spa* dalam setiap bulannya sepanjang tahun 2020 selalu berfluktuasi. Jumlah insentif yang diberikan pada tahun 2020 sebesar Rp. 1.057.527.420 ini berarti masing-masing karyawan dalam setiap bulannya rata-rata menerima sebesar Rp. 2.517.922 ( $\text{Rp. } 1.057.527.420 : 12 \text{ bulan} : 178 \text{ orang}$ ) yang berarti nilai insentif berupa gaji tersebut masih berada dibawah upah minimum regional badung pada tahun 2020 sebesar Rp. 2.930.092 dengan kondisi tersebut membuktikan bahwa karyawan menerima insentif berupa gaji tidak sesuai dengan kebutuhan hidupnya dan menyebabkan karyawan mencari penghasilan diluar jam kerja atau saat jam produktif yang dapat menimbulkan turunnya kinerja karyawan.

Perusahaan perlu memperhatikan mengenai pemberian insentif terhadap karyawan agar kinerja karyawan mengalami peningkatan dan tujuan organisasi perusahaan tercapai dengan baik. Menurut Oktaria dan Alexandro (2020) Pemberian insentif didalam suatu perusahaan memegang peranan penting karena diyakini akan dapat mengatasi berbagai permasalahan ditempat kerja seperti rendahnya kinerja dikarenakan semangat dan gairah kerja karyawan yang masih belum sepenuhnya baik, hal ini bisa disebabkan masih kurangnya motivasi kerja dan tidak adanya tambahan pendapatan bagi karyawan selain gaji.

Menurut Mangkunegara (2015:89) Insentif merupakan suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi. Dapat disimpulkan bahwa insentif sesuatu yang

diterima karyawan menjadi dorongan keuangan tidak hanya meliputi upah atau gaji tetapi juga kemungkinan memperoleh keuntungan lainnya. Tujuan memberikan insentif kepada karyawan untuk dapat memotivasi sehingga karyawan lebih meningkatkan lagi kinerjanya, sehingga kinerjanya meningkat dan perusahaan pun mampu menghasilkan produk dan dapat bersaing dengan kompetitif.

Beberapa penelitian yang terdahulu mengenai insentif sudah pernah dilakukan, seperti penelitian Alfarizi, Suharini, dan Hatasari (2022) yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang dilakukan oleh Septian (2019) juga menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan hasil penelitian oleh Rastika (2020) yang menjelaskan bahwa insentif tidak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian dari Suriani (2020) yang menyatakan bahwa insentif juga berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi. Semakin baik pemberian insentif terhadap karyawan maka akan menghasilkan kinerja yang baik.

Selain memperhatikan masalah insentif, motivasi juga merupakan suatu faktor yang mendorong kinerja seseorang untuk melakukan suatu aktivitas tertentu. Menurut Widodo (2015), menyatakan bahwa motivasi adalah kekuatan yang ada dalam seseorang yang mendorong perilakunya untuk melakukan tindakan. Anwar (2015) dalam Salbiyah & Mahardika (2017) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi. Siagian dalam (Supriyanto 2018), Motivasi adalah daya pendorong yang mengakibatkan seseorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuan dalam bentuk keahlian atau

keterampilan tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Dari beberapa penelitian juga mengemukakan bahwa motivasi berkaitan erat dengan Kinerja Karyawan.

Sejumlah penelitian telah dilakukan untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian Septian (2019), Alfarizi, Suharini dan Hastari (2022), Rastika (2020), Prayudi (2020), dan Suriani (2020) menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi sangat memegang peranan penting dalam mempengaruhi tingkat kemampuan dalam menjalankan fungsinya, sehingga suasana yang harmonis dapat mendorong prestasi kerja dengan baik berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Jika suatu organisasi sudah memiliki karyawan yang berkompotensi yang baik, sehingga akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi, karena akan tumbuh keinginan ataupun rangsangan dalam diri pegawai untuk melakukan tindakan-tindakan kerja yang baik dan berperilaku yang baik pula (Siagian, 2017). Sehingga akan terwujud target pencapaian tujuan organisasi dengan kuantitas dan kualitas yang diharapkan dikarenakan kinerja pegawai yang optimal baik secara kerja individu atau kelompok organisasi. Motivasi tersebut berfungsi sebagai sarana untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan. (Pasaribu & Irsutami, 2015) yang menyatakan bahwa, motivasi dapat mempengaruhi hubungan antara insentif terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Syamsudin et al, 2018) menyatakan bahwa, motivasi mampu memediasi hubungan insentif terhadap kinerja karyawan. Artinya

motivasi merupakan suatu keinginan individu untuk melakukan aktivitas sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi demi tujuan perusahaan yang dikondisikan oleh kemampuan seseorang untuk memenuhi suatu kebutuhan individual (Robins, 2002). Maka dari itu motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan cara memberikan insentif yang layak.

Penelitian yang dilakukan oleh (Alfarizi, 2022) yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui motivasi, artinya insentif akan mempengaruhi kinerja dengan melalui variabel motivasi terlebih dahulu.

Berdasarkan permasalahan yang terjadi pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa* Legian-Bali maka peneliti merasa tertarik mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa* Legian-Bali”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan agar pembahasan serta pemecahan masalah tidak menyimpang, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut :

- 1) Apakah insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa*?
- 2) Apakah insentif berpengaruh terhadap motivasi pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa*?
- 3) Apakah motivasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa*?
- 4) Apakah Insentif mempengaruhi kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Sesuai dengan latar belakang dan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap Kinerja Karyawan pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa*.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap motivasi pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa*.
- 3) Untuk mengetahui pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa*.
- 4) Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening pada Bali Mandira *Beach Resort and Spa*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

#### 1) Manfaat Teoritis

Penelitian ini dapat memberikan refrensi tambahan di bidang manajemen Sumber Daya Manusia dalam pengembangan media pembelajaran atau penerapan media pembelajaran secara lebih lanjut. Selain itu juga menjadi sebuah nilai tambahan khasanah pengetahuan yang berkaitan insentif, motivasi, dan kinerja.

#### 2) Manfaat Praktis

##### a) Bagi Mahasiswa

Penelitian ini bermanfaat untuk menambah pengetahuan dan pengalaman berharga dalam menerapkan teori-teori yang didapat di bangku kuliah sebagai

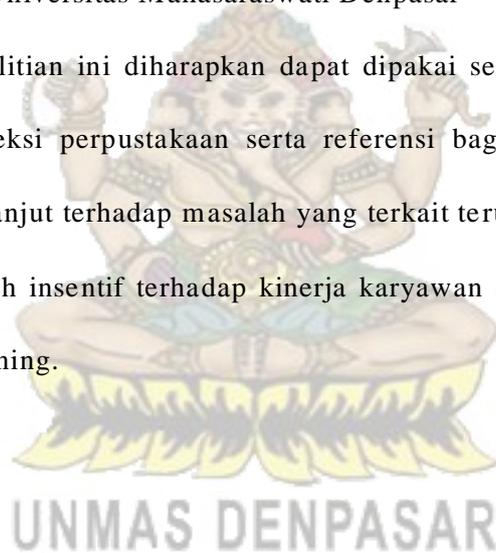
salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana ekonomi Universitas Mahasaraswati Denpasar.

- b) Bagi perusahaan/Bali Mandira *Beach Resort and Spa* Legian Bali di Kecamatan Kuta Kabupaten Badung

Manfaat yang dapat diambil oleh Bali Mandira *Beach Resort and Spa* Legian Bali di Kecamatan Kuta Kabupaten Badung adalah sebagai bahan pertimbangan atau masukan kepada perusahaan dalam mengelola kinerja karyawan melalui motivasi dan pemberian insentif karena karyawan sebagai faktor pendukung.

- c) Bagi Fakultas/Universitas Mahasaraswati Denpasar

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat dipakai sebagai bahan bacaan dan menambah koleksi perpustakaan serta referensi bagi mahasiswa yang akan meneliti lebih lanjut terhadap masalah yang terkait terutama yang berhubungan dengan pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel intervening.



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Goal-Setting Theory

Penelitian ini menggunakan *goal-setting theory* yang dikemukakan oleh Locke (1968) sebagai teori utama (*grand theory*) yang mengatakan adanya hubungan yang tidak terpisahkan antara penetapan tujuan dan kinerja. *Goal-setting theory* merupakan salah satu bentuk teori motivasi. *Goal-setting theory* menekankan pada pentingnya hubungan antara tujuan yang ditetapkan dan kinerja yang dihasilkan. Konsep dasarnya yaitu seseorang yang mampu memahami tujuan yang diharapkan oleh organisasi, maka pemahaman tersebut akan mempengaruhi perilaku kerjanya. *Goal-setting theory* mengisyaratkan bahwa seorang individu berkomitmen pada tujuan (Robbins, 2008). Jika seorang individu memiliki komitmen untuk mencapai tujuannya, maka komitmen tersebut akan mempengaruhi tindakannya dan mempengaruhi konsekuensi kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) yang ditetapkan dapat dipandang sebagai tujuan/tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Secara keseluruhan, niat dalam hubungannya dengan tujuan-tujuan yang ditetapkan, merupakan motivasi yang kuat dalam mewujudkan kerjanya. Individu harus mempunyai keterampilan, mempunyai tujuan dan menerima umpan balik untuk menilai kerjanya. Capaian atas sasaran (tujuan) mempunyai pengaruh terhadap perilaku pegawai dan kinerja dalam organisasi (Lunenburg, 2011). Locke dan Latham (2002), mengatakan tujuan memiliki pengaruh

yang luas pada perilaku karyawan dan kinerja dalam organisasi dan praktik manajemen.

Kusuma (2013) menemukan bahwa *goal-setting* berpengaruh pada ketepatan anggaran. Anggaran merupakan hal yang mendasar bagi suatu organisasi/instansi untuk dapat menjalankan kegiatan operasional organisasi/instansi tersebut. Anggaran adalah pedoman kegiatan organisasi/instansi dalam bentuk keuangan yang mengandung aktivitas selama satu periode tertentu dan juga merupakan tujuan dari organisasi tersebut (Sari dan Yanti, 2015). Setiap organisasi yang telah menetapkan sasaran (*goal*) yang diformulasikan ke dalam rencana anggaran lebih mudah untuk mencapai target kinerjanya sesuai dengan visi dan misi organisasi itu sendiri. Sebuah anggaran tidak hanya sekedar mengandung rencana dan jumlah nominal yang dibutuhkan untuk melakukan kegiatan atau program, tetapi juga mengandung sasaran yang ingin dicapai organisasi. Berdasarkan pendekatan *goal-setting theory* keberhasilan kinerja penyusun laporan akuntabilitas kinerja instansi pemerintah merupakan tujuan yang ingin dicapai, sedangkan variabel gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan kecerdasan spiritual sebagai faktor penentu. Semakin tinggi faktor penentu tersebut maka akan semakin tinggi pula kemungkinan pencapaian tujuannya. (Gomez-Minambres et al, 2012), mengatakan temuan penting dalam goal setting adalah performansi lebih tinggi pada individu yang memiliki tujuan sulit dan spesifik daripada tujuan yang samar-samar, tidak memiliki tujuan dan memiliki tujuan yang mudah. Tujuan yang sulit dan dapat diterima mengakibatkan performansi lebih tinggi daripada tujuan yang mudah (Mooney et al, 2000).

### 2.1.2 Insentif

#### 1) Pengertian Insentif

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai 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 pegawai 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 pegawai atau profitabilitas organisasi.

Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kinerja pegawai. Sinabela (2017:238). Sedangkan menurut Fahmi (2017:64) Insentif adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial.

Menurut Panggabean (2010:89) menyatakan pengertian insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

Insentif merupakan tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Hasibuan (2013:118).

Insentif adalah suatu bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan

berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi sebagai pengakuan prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi Mangkunegara (2011:89).

Dari beberapa definisi insentif di atas maka jelaslah bahwa insentif merupakan sistem pemberian balas jasa yang dikaitkan dengan kinerja, baik bersifat materil maupun bersifat non materil yang dapat memberikan motivasi atau daya pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik dan bersemangat, sehingga kinerja karyawan atau hasil kerja lebih meningkat yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.

## **2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Insentif**

Menurut Siagian (2010:256) faktor-faktor yang mempengaruhi insentif adalah sebagai berikut :

### **a) Tingkat upah dan gaji yang berlaku**

Sistem pemberian upah termasuk insentif yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah tertentu, diketahui adalah tingkat upah dan gaji pada umumnya berlaku. Akan tetapi hal ini tidak bisa diterapkan begitu saja oleh organisasi tertentu, hal ini dikaitkan dengan faktor yang harus dipertimbangkan diantaranya ialah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan.

### **b) Tuntutan serikat kerja**

Serikat perkerja berperan dalam mengajukan tuntutan. Tingkatan 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.

c) **Produktivitas**

Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sarannya, 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.

d) **Kebijaksanaan organisasi mengenai upah dan gaji**

Kebijaksanaan suatu organisasi mengenai upah dan gaji karyawan tercermin dari jumlah pendapatan yang mereka peroleh. Bukan hanya gaji pokok yang mereka peroleh, akan tetapi dari kebijaksanaan tersebut mencakup tunjangan, bonus, dan insentif. Bahkan kebijaksanaan tentang kenaikan gaji berkala perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen.

e) **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.

**3) Jenis-jenis Insentif**

Menurut Sinabela (2017:239)

1. **Uang**

Insentif yang berbentuk uang dapat diberikan dalam beberapa macam:

a. **Bonus**

Bonus adalah uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atau hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan secara selektif dan khusus. Diberikan tanpa ikatan di masa yang akan datang.

b. Komisi

Komisi adalah sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik. Umumnya, komisi dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diterima pada pekerjaan bagian penjualan.

c. Pembagian keuntungan

Model pembagian keuntungan biasanya bermacam-macam, tetapi mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendaftaran pegawai.

2. Insentif non material

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, antara lain:

- a. Pemberian gelar (title) secara resmi
- b. Pemberian balas jasa
- c. Pemberian piagam penghargaan
- d. Pemberian promosi
- e. Pemberian hak untuk mempergunakan sesuatu atribut dan fasilitas organisasi
- f. Pemberian pujian atau ucapan terimakasih secara formal maupun informal.

**4) Indikator Insentif**

Adapun indikator insentif menurut Sarwoto (2010:156) adalah sebagai berikut :

Finansial insentif, adalah dorongan yang bersifat keuangan termasuk upah dan gaji yaitu memperoleh pembagian dari keuntungan serta jaminan hari tua dan rekreasi. Disamping itu yang termasuk pula dalam finansial insentif adalah tunjangan perumahan, tunjangan makan dan tunjangan hari raya.

a) Gaji / upah

Gaji adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang pegawai atas jasa dan hasil kerjanya. Gaji juga disebut sebagai upah, dimana keduanya merupakan suatu bentuk kompensasi, yakni imbalan jasa yang diberikan secara teratur atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang pegawai. Perbedaan gaji dengan upah hanya terletak pada kuatnya ikatan kerja dan jangka waktu penerimaannya, seseorang menerima gaji apabila ikatan kerjanya kuat sedangkan seseorang menerima upah apabila ikatan kerjanya kurang kuat. Dilihat dari jangka waktu penerimaannya gaji pada umumnya diberikan pada setiap akhir bulan, sedangkan upah akan diberikan setiap hari ataupun setiap minggu.

b) Tunjangan

Tunjangan adalah unsur balas jasa yang diberikan dalam nilai rupiah secara langsung kepada karyawan individual dan dapat diketahui secara pasti. Tunjangan diberikan kepada karyawan dimaksudkan agar dapat menimbulkan semangat kerja dan kegairahan kerja bagi karyawan. Adapun macam-macam tunjangan antara lain:

(1) Tunjangan kesejahteraan

Tunjangan kesejahteraan adalah suatu balas jasa yang diterima oleh karyawan secara langsung untuk meningkatkan kesejahteraan para karyawan akibat dan adanya tingkat kemahalan.

(2) Tunjangan transport

Tunjangan transport adalah dana yang diberikan kepada karyawan sebagai pengganti transport.

(3) Tunjangan makan

Tunjangan makan adalah dana yang diberikan kepada karyawan sebagai ganti uang makan.

(4) Tunjangan kesehatan

Tunjangan kesehatan adalah sejumlah dana yang diberikan kepada karyawan untuk pemeliharaan kesehatan karyawan.

c) Bonus

Bonus adalah sejumlah dana yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas prestasi kerja karyawan.

d) Jaminan sosial

Insentif yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif dan setiap karyawan dapat memperolehnya secara rata-rata dan otomatis.

### 2.1.3 Motivasi Kerja

#### 1) Pengertian Motivasi Kerja

Menurut Siagian (2016) Motivasi merupakan dampak dari interaksi seseorang dengan situasi yang dihadapinya. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya potensi bawahan, agar mau bekerja sama produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan (Hasibuan, 2017: 141).

Menurut Mangkunegara (2017:61) motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja diperusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi

yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan.

Berdasarkan definisi diatas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi yaitu segala bentuk sikap dan kondisi yang menggerakkan diri seorang guna mencapai tujuan organisasi.

## 2) **Faktor-faktor Motivasi Kerja**

Menurut Afandi (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja yaitu:

- a) **Kebutuhan hidup**
- b) **Kebutuhan untuk mempertahankan hidup** seperti makan, minum, dan tempat tinggal. Keinginan untuk memenuhi kebutuhan ini merangsang seseorang berperilaku dan giat bekerja.
- c) **Kebutuhan Masa Depan**  
Kebutuhan akan masa depan yang cerah dan baik sehingga tercipta suasana tenang, harmonis, dan optimisme.
- d) **Kebutuhan Harga Diri**  
Kebutuhan akan penghargaan diri dan pengakuan serta praktis dari karyawan dan masyarakat lingkungannya.
- e) **Kebutuhan Pengakuan Prestasi Kerja**  
Kebutuhan atas prestasi kerja yang dicapai dengan menggunakan kemampuan, keterampilan, dan potensi optimal untuk mencapai prestasi kerja memuaskan.

## 3) **Jenis-jenis Motivasi**

Menurut Hasibuan (2017:160), motivasi terdiri dari dua jenis yaitu dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Motivasi positif

Dalam motivasi positif, manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas prestasi standar. Dengan motivasi positif ini semangat bekerja pegawai akan meningkatkan karena pada umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2) Motivasi negatif

Dalam motivasi negatif, manajer memotivasi bawahan dengan standar, apabila bawahan tidak dapat memenuhi standar kerja yang telah ditetapkan oleh manajer maka mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini, semangat kerja pegawai dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

**4) Indikator Motivasi**

Menurut Tohardi (2016:73) indikator motivasi kerja antara lain sebagai berikut :

a. Kebutuhan fisik.

Kebutuhan pokok untuk memelihara kelangsungan hidupnya, seperti makan, minuman, pakaian dan perumahan.

b. Kebutuhan untuk memperoleh keamanan dan keselamatan.

Kebutuhan yang bebas dari bahaya ketakutan, ancaman, kehilangan pekerjaan yang dimiliki.

c. Kebutuhan bermasyarakat

Kebutuhan untuk kelompok atau masyarakat. Manusia suka berkelompok, bersama- sama untuk maksud keidupan yang beranekaragam.

- d. Kebutuhan untuk memperoleh kehormatan.

Kebutuhan untuk memperoleh reputasi, terhormat dan dihormati, mereka membutuhkan pujian, penghargaan dan pengakuan atas kedudukannya.

- e. Kebutuhan untuk mengembangkan diri.

Adanya kesempatan untuk mengembangkan potensi bakatnya sehingga mempunyai prestasi yang membanggakan

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

##### **1) Pengertian Kinerja Karyawan**

Moeheriono (2012:95) pengertian kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kawiana, dkk (2018) Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi.

Kinerja karyawan adalah prestasi kerja yang dicapai seseorang, dengan demikian kinerja karyawan merupakan kualitas dan kuantitas hasil kerja yang dicapai seorang karyawan berdasarkan standar yang telah ditetapkan dalam waktu tertentu (Mangkunegara, 2010).

Dari beberapa definisi tersebut, dapat dikatakan kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh karyawan atau perilaku nyata yang ditampilkan dari sejumlah upaya baik dari segi kualitas maupun kuantitas pekerjaan yang dapat

dipertanggung jawabkan sesuai perannya di dalam organisasi atau perusahaan yang disertai dengan kemampuan, kecakapan, dan keterampilan dalam menyelesaikan pekerjaan.

## 2) Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja

Sutrisno (2016:151), mengatakan bahwa terdapat dua faktor yang mempengaruhi kinerja atau prestasi kerja yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor tersebut meliputi:

### a) Faktor individu

- (1) Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
- (2) *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
- (3) *Role/task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

### b) Faktor lingkungan

- (1) Kondisi fisik
- (2) Peralatan
- (3) Waktu
- (4) Material
- (5) Pendidikan
- (6) Pelatihan

## 3) Indikator kinerja

Menurut Mangkunegara (2014:9), terdapat beberapa indikator dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

a) Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindar tingkat kesalahan, dalam menyelesaikan suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

b) Kuantitas

Menunjukkan banyak jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan organisasi.

c) Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

d) Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaannya sehingga pekerjaan akan semakin baik.

e) Inisiatif

Adanya inisiatif dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengantisipasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

## 2.2 Hubungan Antar Variabel

### 2.2.1 Hubungan Insentif dengan Kinerja

Peran sumber daya manusia sangat diperlukan untuk mengadopsi segala perubahan yang terjadi. Sumber daya manusia yang ada di perusahaan harus selalu

dikembangkan secara kontinyu guna meningkatkan kemampuan agar sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis. Salah satu cara untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan yaitu dengan melakukan pemberian insentif.

Malayu Hasibuan (2001:117), mengemukakan 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. Siagian (2010:268) juga menjelaskan bahwa insentif diberikan guna mendorong produktifitas kerja yang lebih tinggi bagi karyawannya.

Panjaitan (2015:1) mengemukakan bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja. Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam bekerja. Meskipun dapat pula diberikan kepada kelompok, insentif biasanya diberikan sebagai imbalan atas perilaku kerja individual. Insentif yang bervariasi baik yang bersifat material maupun non material sangat baik bagi instansi jika diterapkan untuk karyawan karena berdampak pada peningkatan kinerja karyawan.

### **2.2.2 Hubungan Insentif dengan Motivasi**

Karyawan salah satu komponen balas jasa yang sering diberikan oleh pihak perusahaan guna menambah penghasilan bagi setiap karyawannya yaitu pemberian insentif. Insentif diberikan hanya kepada karyawan yang telah menyumbangkan prestasi kerja yang melebihi standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Pemberian insentif berdasarkan prestasi kerja karyawan mengindikasikan dapat

mempertinggi motivasi kerja karyawan di dalam usaha pencapaian tujuan atau target yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Menurut Hamidah (2013), pemberian insentif dirasa sangat penting bagi karyawan mengingat terlalu banyak kebutuhan karyawan dan diharapkan pemberian insentif mampu meningkatkan kesejahteraan hidup karyawan. Sehingga insentif dapat memberikan motivasi kepada karyawan.

Sejalan dengan pendapat yang dikemukakan oleh Hasibuan (2010:141), bahwa pemberian insentif terhadap motivasi kerja karyawan bertujuan untuk mengarahkan dan menggerakkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil kerja yang lebih optimal bagi perusahaan.

### **2.2.3 Hubungan Motivasi dengan Kinerja**

Motivasi pada dasarnya dapat bersumber pada diri seseorang atau yang sering dikenal sebagai motivasi internal dan dapat pula bersumber dari luar diri seseorang atau disebut juga motivasi eksternal. Faktor-faktor motivasi tersebut dapat berdampak positif atau dapat pula berdampak negatif bagi seorang karyawan. Dalam teori motivasi Herzberg, faktor-faktor motivator meliputi prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri dan kemungkinan berkembang.

Apabila pekerja mempunyai motivasi yang tinggi untuk mencapai tujuan pribadinya, maka mereka harus meningkatkan kinerja. Meningkatnya kinerja pekerja maka akan meningkat pula kinerja organisasi. Dengan demikian, meningkatnya motivasi pekerja akan meningkatkan kinerja individu, kelompok, maupun organisasi sehingga dapat mencapai target organisasi yang telah ditetapkan. Hal ini di dukung oleh hasil penelitian Riyadi dan Mulyapradana

(2017), Putra, dkk (2018) dan Widhianingrum (2017) dimana penelitian-penelitian mereka menemukan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya bahwa semakin tinggi motivasi maka kinerja pegawai akan semakin meningkat.

#### **2.2.4 Hubungan antara Insentif dengan Kinerja Melalui Motivasi**

Kinerja yang baik dapat dilihat bagaimana karyawan menyelesaikan pekerjaan tersebut secara efektif dan profesional. Tentunya ada faktor yang dapat membuat seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan tingkat kinerja yang rendah untuk kinerja yang lebih tinggi. Penelitian yang dilakukan oleh Nurali, (2018) menyatakan motivasi mampu memediasi insentif terhadap kinerja, semakin tinggi insentif yang diberikan, maka motivasi akan meningkat sehingga mencapai kinerja yang maksimal. Sebagian perusahaan menerapkan insentif sebagai pendorong yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapai hasil yang maksimal. Salah satunya pemberian insentif seperti uang lembur dan penghargaan berupa uang lainnya.

### **2.3 Penelitian terdahulu**

Penelitian sebelumnya sangat penting sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Adapun beberapa penelitian yang telah dipublikasikan yang dijadikan acuan dalam penelitian ini, antara lain sebagai berikut.

#### **2.3.1 Insentif terhadap Kinerja**

Menurut Khoiriyah (2021) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Insentif, Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada *Sun Life Syariah Batam*”, yang menyatakan bahwa insentif mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Temuan ini membuktikan bahwa

dengan adanya pemberian insentif, maka karyawan mampu meningkatkan kinerjanya dengan baik.

Prasetyo (2019) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Pemberian Insentif, Motivasi, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. K 33 Yogyakarta”, menyatakan hal yang sama yakni pemberian insentif memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. K 33 Yogyakarta, semakin adil dan layak dalam pemberian insentif, maka semakin tinggi kinerja karyawan. Sependapat dengan kedua penelitian sebelumnya Sahid (2021) dengan judul “Analisis Pengaruh Insentif, Motivasi dan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BKK Jateng Perseroda Cabang Kebumen” menyatakan hal yang serupa yaitu insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. BKK Jateng Perseroda.

Namun penelitian yang dilakukan oleh Mitaza (2020) dengan judul “Pengaruh Insentif, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Mineral Provinsi Sumatera Selatan”, menyatakan hal yang berbeda yakni Insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti semakin tidak layak dan tidak adil dalam pemberian insentif di perusahaan maka akan mengurangi kinerja pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) di Dinas Mineral Provinsi Sumatera Selatan.

### **2.3.2 Insentif terhadap Motivasi**

Menurut Bakti (2021) di dalam penelitiannya yang berjudul “Pengaruh Insentif, Sarana Pendukung, dan Kompetensi Sumber Daya Manusia terhadap Motivasi Kerja Pegawai PT. Angkasa Pura II (Persero) *Unit ARFF* Bandar Udara Internasional Kualanamu”, menyatakan bahwa Insentif berpengaruh positif dan

signifikan terhadap motivasi kerja pegawai PT. Angkasa Pura II. Artinya bahwa semakin baik pemberian insentif berupa uang makan maka semakin tinggi motivasi kerja pegawai PT. Angkasa Pura II (Persero) *Unit ARFF* Bandar Udara Internasional Kualanamu.

Widyasari (2019) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Lingkungan Kerja, Sarana Prasarana dan Insentif terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. Matahari Putra Prima, Tbl Cabang Surabaya, menyatakan hal yang sama yakni insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja. Hal ini dikarenakan perusahaan selalu memberikan insentif serta dorongan kepada karyawan agar tercapai tujuan yang diharapkan, akan tetapi insentif yang diberikan tanpa memperdulikan prestasi kerja karyawan hal itu tidak memberikan pengaruh negatif. Dapat disimpulkan bahwa pada variabel ini karyawan merasa setuju bahwa insentif dapat meningkatkan motivasi kerja karyawan.

### **2.3.3 Motivasi terhadap Kinerja**

Menurut Ekhsan (2019) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. *Syncrum Logistic*, menyatakan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Edalmen (2021) yang berjudul Pengaruh Motivasi Kerja dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan PD. Harum Jaya, menyatakan hal yang sama bahwa motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hadi (2021) di dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan Perumda Air Minum Tirta Lestari Kabupaten Tuban, menyatakan hal yang sama yakni motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sependapat dengan ketiga penelitian yang dilakukan sebelumnya

Harahap (2021) meneliti dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja dan Konflik Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada Dinas Perpustakaan dan Kearsipan Kota Bandung pada masa pandemi dalam kategori rendah, menyatakan hal yang serupa yaitu motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Adha, dkk (2019) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Budaya Kerja terhadap Kinerja Karyawan Dinas Sosial Kabupaten Jember, menyatakan bahwa motivasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dikarenakan motivasi kerja pada Dinas Sosial Kabupaten Jember sudah menjadi pegawai negeri sipil. Begitu juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Sinaga dan Hidayat (2020) dengan judul pengaruh Motivasi dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Kereta Api Indonesia, menyatakan bahwa motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. Kereta Api Indonesia cabang Rantau Prapat.

#### **2.3.4 Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening**

Menurut Septian (2019) di dalam penelitiannya yang berjudul pengaruh Program Pelatihan dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening (Studi pada Satuan Polisi Pamong Praja yang Berfokus pada Bagian Damkar), menyatakan bahwa variabel pelatihan dan insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui motivasi. Rastika (2020) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Disiplin Kerja dan Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Empiris di PT. YB Apparel Jaya Temanggung), menyatakan bahwa disiplin dan insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan melalui motivasi.

Berbeda Estiningari (2022) dalam penelitiannya yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Insentive Kerja terhadap Kinerja Pegawai melalui Motivasi Kerja sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Pegawai Badan Pendapatan Daerah), menyatakan bahwa insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai melalui motivasi kerja sebagai variabel intervening.

