

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia merupakan aset penting suatu organisasi, karena dapat menentukan tercapai atau tidaknya tujuan organisasi manusia. (Purwanti, *et. al.*, 2017). Menurut Hariandja, (2017) sumber daya manusia adalah salah satu faktor yang paling utama pada suatu perusahaan dilihat dari faktor-faktor lainnya selain modal usaha. Oleh karenanya, SDM sangat diperlukan untuk dikelola dengan baik agar efektivitas dan efisiensi perusahaan semakin meningkat. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan, di samping faktor-faktor lain seperti modal, metode dan material. SDM yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan (Lesitasari, 2020). Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu ilmu atau cara bagaimana mengelola hubungan dan peranan sumber daya yang dimiliki oleh seseorang secara baik dan benar serta bisa digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Hasibuan, (2017) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Nana (2020) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi

dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia. Menurut Mangkunegara, (2017) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

Menghadapi era persaingan usaha saat ini yang semakin ketat, dituntut untuk terus meningkat, agar badan usaha tetap eksis maka harus berani menghadapinya yaitu menghadapi perubahan dan memenangkan persaingan (Abdullah, 2018). Menurut Robbins (2017) kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi, sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Thamrin (2017) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari upaya seseorang yang dicapai dengan adanya usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Upaya ini merupakan hasil dari motivasi, kepuasan, dan insentif finansial yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan mental) yang digunakan seseorang individu dalam memulai tugas. Usaha adalah karakteristik individu dalam melakukan tugas. Berdasarkan pendapat tersebut di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan.

Perusahaan yang menjadi objek dari penelitian adalah PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali. PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali

adalah perusahaan yang bergerak dibidang biro jasa transportasi yang berlokasi di Jalan Dr. Ir. Soekarno No. 18x Banyar Anyar, Kec. Kediri, Kabupaten Tabanan. Selain itu perusahaan memberikan suatu penghargaan bagi karyawan yang memiliki prestasi dalam pekerjaan mereka. Oleh karena itu dipastikan untuk seluruh Karyawan di. PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali telah mendapatkan pelatihan tentang pelayanan biro jasa yang sesuai dengan jabatan mereka. Indikasi turunnya prestasi kerja karyawan di. PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali terlihat dari program yang ada untuk para karyawan masih sangat kurang. Banyak peraturan-peraturan yang masih dilanggar oleh para karyawan di. PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali, seperti cara berpakaian yang masih tidak menggunakan seragam pada saat jam kerja, jam istirahat yang tidak tentu, dan jam pulang kerja yang masih tidak dipatuhi oleh para karyawannya. Berdasarkan permasalahan yang ditemukan maka kinerja karyawan pada. PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali masih tergolong sangat rendah sesuai Tabel 1.1. berikut.

Tabel 1. 1
Data perjalanan Driver PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali
rata-rata dari 5 bulan (Mar, April, Mei, September, Oktober)

Bulan Maret sd Oktober) Tahun	Perjalanan Bus	Gros Revenue (Dalam Rpiah)
2015	300	358.000.000
2016	320	467.000.000
2017	287	430.000.000
2018	250	325.000.000
2019	255	310.000.000

Sumber: PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali

Berdasarkan data di atas maka dapat dijelaskan bahwa rata rata pendapatan perusahaan dalam lima bulan setiap tahunnya berfluktuasi yakni tahun 2016 mengalami kenaikan tetapi pada tahun 2017 mengalami penurunan dan terus menurun tahun 2018 sebanyak 310 Juta.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah iklim organisasi (Triastuti, 2019). Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan dari organisasi yang dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya, lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun, informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi, dan lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing – masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi (Luthans, 2017). Menurut Lussier (2017) iklim organisasi adalah persepsi karyawan mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Berdasarkan pendapat di atas maka dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan penggabungan dari berbagai perilaku individu dengan komponen serta lingkungan organisasi sehingga menjadi suatu bentuk kehidupan.

Selain Insentif, faktor yang mempengaruhi kinerja kerja karyawan adalah Iklim Organisasi. Iklim organisasi mempunyai peran penting dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan, iklim organisasi mengakibatkan

munculnya pola lingkungan yang memunculkan motivasi serta fokus pada persepsi yang masuk akal dan berimbang pada pengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini diperkuat oleh Stinger (Maulidani, 2015) mendefinisikan bahwa iklim organisasi sebagai koleksi dan pola lingkungan yang menentukan munculnya motivasi serta berfokus pada persepsi-persepsi yang masuk akal atau dapat dinilai, sehingga mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja anggota organisasi.

Prestasi kerja menurut Ilmi dan Sahetapy (2015) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepada nya. Karyawan dapat dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik apabila dapat memberikan hasil yang terbaik untuk pekerjaannya, artinya karyawan tersebut dapat mencapai atau melebihi standar atau kriteria tertentu yang di tetapkan perusahaan. Setiap perusahaan mengharapkan memiliki karyawan yang prestasi kerjanya tinggi. Dijelaskan oleh Wirawan (2015) prestasi kerja tinggi dapat diketahui melalui indikator (1) hasil kerja berupa kuantitas hasil kerja, kualitas hasil kerja, dan efisiensi dalam melaksanakan tugas. (2) secara kualitatif berupa (a) perilaku kerja meliputi disiplin kerja, inisiatif, dan ketelitian. (b) sifat pribadi karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan antara lain kepemimpinan, kejujuran, kreativitas. Prestasi tinggi akan menguntungkan produktivitas perusahaan meningkat dan menguntungkan karyawan ada kemungkinan gaji dan jabatan naik.

Iklim Organisasi memiliki peran penting. Salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan dengan menciptakan iklim organisasi yang

menguntungkan. Hal ini diperkuat oleh Gilley dan Maycunick (Sullaida 2016) yang menyatakan bahwa iklim organisasi memiliki hubungan dengan kepuasan kerja yang positif mengakibatkan tingginya kepuasan kerja. Perusahaan yang menjadi objek dari penelitian adalah PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali. PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali adalah perusahaan yang bergerak dibidang biro jasa transportasi dalam oprasinya menangani perjalanan – perjalanan baik untuk individu maupun kelompok wisatawan. PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bai yang berlokasi di Jalan Dr. Ir. Soekarno No. 18x Banyar Anyar, Kec. Kediri, Kabupaten Tabanan, Bali 82121. Karyawan sangat penting bagi perusahaan untuk melayani konsumen secara baik. Selain itu perusahaan memberikan suatu penghargaan bagi kayawan yang memiliki prestasi dalam pekerjaan mereka.

Penelitian mengenai pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan mengacu pada penelitian yang dilakukan oleh Triastuti (2019). Dengan hasil penelitiannya menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya jika iklim organisasi ditingkatkan, maka kinerja karyawanakan meningkat pula. Imron, *et. al*, (2020) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Artinya bahwa perusahaan harus memperhatikan dengan cermat iklim organisasinya untuk memastikan kinerja karyawan tetap terjaga dengan baik. Gracia, (2021) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya apabila variabel iklim organisasi meningkat satu satuan dan dengan asumsi variabel lainnya adalah tetap, maka kinerja mengalami peningkatan. Permatasari dan Ratnawati (2021)

menunjukkan hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara iklim kerja dengan kinerja karyawan. Artinya bahwa manajer harus mampu menciptakan iklim kerja yang kondusif untuk mendorong peningkatan kinerja karyawan. Subariyanti dan Yulianto (2021) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Artinya bahwa terdapat hubungan yang kuat antara iklim organisasi terhadap variabel kinerja karyawan. Sedangkan berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Pasaribu dan Indrawati (2017) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya iklim organisasi di Dinas Sosial Provinsi Bali mempunyai pengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Berbeda dengan peneliti Pratama dan Pasaribu (2020) menunjukkan hasil penelitiannya bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Artinya jika nilai variabel iklim organisasi meningkat, maka belum tentu nilai kinerja karyawan juga meningkat.

Prestasi kerja adalah hasil baik yang dicapai seseorang dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan. Faktor prestasi kerja tersebut merupakan hal yang akan menentukan kelangsungan hidup suatu organisasi atau perusahaan. Tingkat prestasi kerja yang tinggi, tentunya perusahaan akan memperoleh laba yang cukup tinggi juga. Karyawan yang berprestasi diperoleh 4 melalui program prestasi kerja yang diharapkan nantinya dapat meningkatkan kompensasi bagi karyawan yang bersangkutan. Fenomena dalam prestasi kerja yaitu karyawan belum mempunyai kemampuan kerja untuk melaksanakan tugas dengan baik sehingga hasil kerjanya tidak memenuhi kualitas yang

diharapkan perusahaan, ditambah ketatnya persaingan saat ini membuat karyawan sulit untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan dalam menyalurkan kredit. Peningkatan prestasi kerja yaitu adanya sumber daya manusia memiliki kemampuan dan peranan yang sangat penting dan strategis, karena faktor-faktor lainnya sangat tergantung pada pemanfaatan yang dilakukan oleh manusia itu sendiri. Imam (2018) menemukan prestasi kerja karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Secara umum dapat dikatakan bahwa prestasi kerja seorang karyawan dapat di lihat dari tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Sudah menjadi kebiasaan dan hal yang umum bahwa jenis-jenis dan tingkat pendidikan seorang karyawan biasa digunakan untuk mengukur dan menilai kemampuan seorang karyawan. Pada kantor PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali. Dengan banyaknya latar belakang pendidikan lulusan SLTA/SMA akan mempengaruhi kinerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan teknik berbicara dan wawasannya masih kurang dan perlu dilatih lagi orang karyawan yang lebih menguasai teknik berbicara atau pun yang wawasannya lebih luas dan dapat mengajarkan karyawan yang mungkin masih kurang dari segi berbicara dan wawasan tersebut.

Secara umum dapat dikatakan bahwa fenomena prestasi kerja seorang karyawan dapat di lihat dari tingkat pendidikan yang dimiliki oleh karyawan tersebut masih sedikit sehingga pemahaman dan pelaksanaan kerja akan berkurang sehingga kinerja karyawan tidak optimal. Sudah menjadi kebiasaan dan hal yang umum bahwa jenis-jenis dan tingkat pendidikan seorang karyawan

biasa digunakan untuk mengukur dan menilai kemampuan seorang karyawan. Pada kantor. PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali

Penelitian ini didukung oleh Hushori dan Novianty (2015), Hia, dkk (2019), dan Arnesih (2020) menemukan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya adanya peningkatan prestasi kerja karyawan pada perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Sedangkan penelitian Hasnan (2017) menemukan prestasi kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Insentif merupakan salah satu sarana untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, yaitu dengan cara mengetahui apa yang dibutuhkan mereka dan berusaha untuk memenuhinya. Sedangkan individu-individu biasanya akan terdorong untuk berperilaku sedemikian rupa yang mereka rasakan akan mengarah kepada perolehan ganjaran. Menurut Sarwoto (2005:97) Insentif adalah sarana motivasi dengan memberi bantuan sebagai suatu perangsang atau dorongan yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam dirinya timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Insentif adalah tambahan balas jasa yang di berikan pada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang di pergunakan pendukung prinsip adil dalam memberikan kompensasi (Hasibuan, 2013:117). Insentif mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan.

Mangkunegara (2012:89) mengemukakan bahwa Insentif adalah 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 (perusahaan). Begitu pula menurut

Handoko (2012:176) mengemukakan bahwa Insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar - standar yang telah ditetapkan.

Karyawan memberikan jasanya dengan kinerja yang baik untuk kemajuan perusahaan dan perusahaan memberikan imbalan kepada karyawan atas jasanya (Mangkunegara, 2009). Berkaitan dengan upaya meningkatkan kinerja karyawan, perusahaan tidak luput dari hal pemberian balas jasa atau insentif yang merupakan salah satu masalah penting. Oleh karena itu dibutuhkan pemenuhan insentif untuk memotivasi para karyawan untuk menyelesaikan tugasnya dengan maksimal.

Namun berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap 8 orang pegawai PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali 65% nya menyatakan bahwa pembagian bonus pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Kcp Sudirman dirasakan kurang adil dikarenakan beberapa dari karyawan yang memiliki profesi atau jabatan yang sama namun total insentif yang diberikannya tidaklah sama terkait dengan pemberian bonus. Untuk itu karyawan menjadi kurang bersemangat dalam bekerja dan meningkatkan efektifitas kinerja karyawan itu sendiri.

Penelitian ini didukung oleh Ibnu (2016), Farda (2015), Pudjiastuti (2021) menemukan insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, artinya adanya peningkatan insentif finansial karyawan pada perusahaan maka akan meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan. Sedangkan penelitian Aksa (2021) menemukan insentif finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul: Pengaruh Iklim Organisasi, Insentif Finansial dan Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali?

1.2 Rumusan Masalah

Adapun rumusan permasalahan dari latar belakang tersebut adalah sebagai berikut.

- 1) Apakah ada pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali?
- 2) Apakah ada pengaruh Prestasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali?
- 3) Apakah ada pengaruh insentif finansial terhadap kinerja karyawan pada PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Untuk menganalisis pengaruh Iklim Organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali.
- 2) Untuk mengetahui pengaruh Prestasi Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali
- 3) Untuk mengetahui bagaimana pengaruh Insentif finansial terhadap kinerja karyawan pada PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dengan baik, antara lain sebagai berikut:

1) Manfaat teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengkaji bahan kajian teoritis yang mendukung penelitian lebih lanjut untuk keperpustakaan dan bermanfaat bagi pengembangan ilmu pengetahuan serta memberikan kontribusi bagi penelitian selanjutnya, khususnya tentang pengaruh iklim organisasi prestasi kerja dan insentif finansial terhadap kinerja karyawan pada perusahaan atau lembaga lainnya.

2) Manfaat praktis

Untuk sebagai bahan acuan untuk perbaikan kedepannya pada perusahaan yang dapat dilihat dari aspek iklim organisasi, prestasi kerja dan insentif finansial pada PT Pahala Kencana Galery Tabanan Bali.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Goal setting theory merupakan salah satu bagian dari teori motivasi yang dikemukakan oleh Edwin Locke pada tahun 1978. *Goal setting theory* didasarkan pada bukti yang berasumsi bahwa sasaran (ide-ide akan masa depan; keadaan yang diinginkan) memainkan peran penting dalam bertindak. Teori penetapan tujuan yaitu model individual yang menginginkan untuk memiliki tujuan, memilih tujuan dan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan (Mahennoko, 2017).

Menurut teori ini, salah satu dari karakteristik perilaku yang mempunyai tujuan yang umum diamati ialah bahwa perilaku tersebut terus berlangsung sampai perilaku itu mencapai penyelesaiannya, sekali seseorang mulai sesuatu (seperti suatu pekerjaan, sebuah proyek baru), ia terus mendesak sampai tujuan tercapai. Proses penetapan tujuan (*goal setting*) dapat dilakukan berdasarkan prakarsa sendiri/diwajibkan oleh organisasi sebagai satu kebijakan (Ramandei, 2017). *Goal setting theory* menjelaskan hubungan antara tujuan yang ditetapkan dengan prestasi kerja (kinerja). Konsep dasar teori ini adalah seseorang yang memahami tujuan (apa yang diharapkan organisasi kepadanya) akan mempengaruhi perilaku kerjanya.

Teori ini juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang. Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu berkomitmen untuk mencapai tujuannya, maka hal ini akan mempengaruhi

tindakannya dan mempengaruhi konsistensi kinerjanya. Teori ini juga menjelaskan bahwa penetapan tujuan yang menantang (sulit) dan dapat diukur hasilnya akan dapat meningkatkan prestasi kerja (kinerja), yang diikuti dengan kemampuan dan keterampilan kerja. Berdasarkan uraian di atas, maka diasumsikan bahwa untuk mencapai kinerja yang optimal harus ada kesesuaian tujuan individu dan organisasi. Dengan menggunakan pendekatan *goal setting theory*, kinerja karyawan yang baik dalam menyelenggarakan pelayanan publik diidentikkan sebagai tujuannya.

2.1.2 Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam perusahaan, di samping faktor-faktor lain seperti modal, metode dan material. SDM yang dikelola dengan baik dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan (Lesitasari, 2020). Menurut Hasibuan (2017) MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Menurut Nana (2020) MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia. Menurut Mangkunegara, (2017) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu.

Berdasarkan berbagai pernyataan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya

manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.1.3 Iklim Organisasi

1) Pengertian Iklim Organisasi

Iklim organisasi merupakan salah satu aspek kajian dari fungsi MSDM yakni fungsi pemeliharaan karyawan agar tujuan organisasi dapat tercapai. Tujuan dari organisasi yang dapat tercapai bisa dilihat apabila lingkungan kerja dapat menunjang terhadap kinerja para anggotanya, lingkungan kerja menyangkut seluruh aspek lingkungan sosial, baik formal maupun, informal yang dirasakan oleh para anggota organisasi, dan lingkungan itu dapat mempengaruhi pekerjaannya. Suasana lingkungan kerja yang dirasakan oleh masing – masing individu dalam sebuah organisasi sering disebut sebagai iklim organisasi (Luthans, 2017).

Iklim atau *Climate* berasal dari Bahasa Yunani *incline*, kata ini tidak hanya memberikan arti yang terbatas pada hal – hal fisik saja seperti temperatur atau tekanan, tetapi juga memiliki arti psikologis bahwa orang – orang yang berada didalam organisasi menggambarkan tentang lingkungan organisasi tersebut. Setiap organisasi atau perusahaan memiliki cara tersendiri dalam menyajikan usahanya. Oleh karena itu, suatu organisasi mempunyai iklim berbeda dengan organisasi lainnya. Iklim dapat bersifat menekan, netral atau dapat pula bersifat mendukung, tergantung bagian mengaturnya, karena itu setiap organisasi selalu mempunyai iklim kerja yang unik. Organisasi cenderung menarik dan mempertahankan orang – orang yang sesuai dengan iklimnya, sehingga dalam tingkatan tertentu polanya dapat langgeng (Hasibuan, 2017).

Istilah iklim organisasi (*organizational climate*) pertama kali dipakai oleh Kurt Lewin pada tahun 1930-an, yang menggunakan istilah iklim psikologi (*psychological climate*). Wirawan (2017) mengemukakan sejumlah istilah untuk melukiskan perilaku dalam hubungan dengan latar atau tempat (*setting*) dimana perilaku muncul: lingkungan, lingkungan pergaulan, budaya, suasana, situasi, pola lapangan, pola perilaku, dan kondisi. Definisi mengenai iklim organisasi dikemukakan oleh beberapa ahli. Para ahli Barat mengartikan iklim sebagai unsur fisik, dimana iklim sebagai suatu atribusi dari organisasi atau sebagai suatu atribusi dari pada persepsi individu sendiri. Menurut Lussier (2017) iklim organisasi adalah persepsi karyawan mengenai kualitas lingkungan internal organisasi yang secara relatif dirasakan oleh anggota organisasi yang kemudian akan mempengaruhi perilaku mereka berikutnya. Kemudian dikemukakan oleh Simamora (2017) bahwa iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang di dalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut.

Menurut Stinger (2017) iklim sebagai *collection and pattern of unvironmental determinant of aroused motivation*, iklim organisasi adalah sebagai suatu koleksi dan pola lingkungan yang menentukan motivasi. Wirawan (2017) mendefinisikan iklim secara luas. Ia menjelaskan bahwa iklim organisasi adalah persepsi anggota organisasi (secara individu dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi mengenai apa yang ada atau terjadi di lingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota yang

kemudian menentukan kinerja organisasi. Dari pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa iklim organisasi merupakan suatu konsep yang menggambarkan tentang kualitas lingkungan internal organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Litwin dan Stinger (2017) menyatakan bahwa iklim organisasi pada intinya adalah lingkungan didalam suatu organisasi yang dirasakan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh individu yang bekerja didalamnya, yang diasumsikan akan mempengaruhi motivasi dan perilaku mereka. Menurut Wirawan (2017), iklim organisasi adalah Persepsi anggota organisasi (secara individual dan kelompok) dan mereka yang secara tetap berhubungan dengan organisasi (misalnya pemasok, konsumen, konsultan dan kontraktor) mengenai apa yang ada atau terjadi dilingkungan internal organisasi secara rutin, yang mempengaruhi sikap dan perilaku organisasi dan kinerja anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja organisasi.

Simamora (2017) menyebutkan bahwa iklim organisasi adalah lingkungan internal atau psikologi organisasi. Iklim organisasi mempengaruhi praktik dan kebijakan SDM yang diterima oleh anggota organisasi. Perlu diketahui bahwa setiap organisasi akan memiliki iklim organisasi yang berbeda. Keanekaragaman pekerjaan yang dirancang didalam organisasi, atau sifat individu yang ada akan menggambarkan perbedaan tersebut. Iklim merupakan produk akhir dari perilaku sekelompok orang yang berada dalam suatu organisasi. Iklim organisasi juga dapat dipandang sebagai kepribadian organisasi karena sifat – sifat lingkungan kerja hanya dirasakan dan mempengaruhi perilaku para anggota didalamnya dan iklim organisasi tersebut terbentuk karena adanya kegiatan – kegiatan di dalam organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka dalam memahami kondisi iklim suatu organisasi perlu diperhatikan hal – hal berikut:

- a) Berkaitan dengan bidang persepsi, karena organisasi tertentu adalah iklim yang dilihat dan dirasakan oleh para pekerjaannya.
- b) Adanya hubungan antara ciri dan kegiatan dari organisasi. Maksudnya adalah bahwa ciri yang unik dari organisasi tertentu bersama dengan kegiatan dan perilaku manajemen yang menentukan iklim organisasi. Iklim yang timbul dalam organisasi merupakan faktor pokok yang menentukan perilaku para pekerjaannya.
- c) Variasi yang membentuk susunan iklim adalah ciri penentu yang membedakan satu lingkungan kerja lainnya sebagaimana dilihat oleh para anggota, juga iklim ini menjadi dasar bagi para individu untuk menafsirkan dan memahami keadaan sekitar mereka dan menentukan hubungan imbalan – hukuman.

Berdasarkan berbagai pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa iklim organisasi merupakan keadaan atau kondisi lingkungan tempat bekerja yang dirasakan dalam organisasi, sebagai perwujudan dan penggabungan dari berbagai perilaku individu dengan komponen serta lingkungan organisasi sehingga menjadi suatu bentuk kehidupan.

2) Faktor-Faktor Iklim Organisasi

Anarogo dan Widiyanti (2017) mengemukakan penadangan bahwa faktor – faktor yang mempengaruhi iklim organisasi adalah etos kerja, disiplin kerja kepuasan, komunikasi dan stress serta konflik dalam organisasi. Hal ini diperjelas oleh Simamora (2017), bahwa untuk mengatur iklim organisasi dapat dilihat melalui perbedaan antara iklim yang ada dan iklim

yang diharapkan. Adapun 7 faktor yang mempengaruhi iklim organisasi, yaitu:

- a) Konformitas, apabila dalam suatu organisasi banyak sekali memiliki aturan yang harus dituruti oleh para pekerja padahal aturan tersebut tidak ada relevansinya atau hubungannya dengan pelaksanaan pekerjaan.
- b) Tanggung jawab, apabila setiap keputusan yang diambil dalam suatu organisasi dilakukan oleh pimpinan maka organisasi tersebut dikatakan mempunyai iklim organisasi yang rendah, karena pada dasarnya bahwa tidak diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam organisasi.
- c) Imbalan, setiap kegiatan yang dilakukan dan mendapatkan hasil atau prestasi yang baik tidak mendapatkan penghargaan apapun dari pihak perusahaan sebaliknya jika dilakukan kesalahan maka para karyawan diberi hukuman yang berat, iklim kerja yang demikian iklim kerja dengan imbalan yang rendah.
- d) Semangat kelompok, apabila dalam organisasi orang – orang saling mencurigai dan sulit untuk mempercayai dan tidak ada perasaan kelompok maka iklim kerja yang demikian disebut dengan semangat kerja yang rendah.
- e) Kejelasan, suatu organisasi memiliki prosedur kerja yang tidak jelas, orang-orang merasa tidak mengetahui dengan pasti yang mana tanggung jawab dan wewenangnya.
- f) Standar, ketentuan yang ditetapkan ditentang mutu dari hasil kerja yang dipekerjakan oleh para anggota.
- g) Kepemimpinan, untuk menciptakan suatu organisasi efektif perlu adanya iklim organisasi yang meliputi harapan karyawan yang tinggi, sikap yang positif, kurikulum terorganisir, dan system reward dan intensif karyawan.

3) Pendekatan Iklim Organisasi

Toulson dan Smith (2017) membagi iklim organisasi dalam tiga pendekatan, yaitu:

a) *Multiple measurement – organizational approach*

Pendekatan ini memandang bahwa iklim organisasi adalah serangkaian karakteristik deskriptif dari organisasi yang mempunyai tiga sifat, yaitu: relatif tetap selama periode tertentu, berbeda antara organisasi satu dengan organisasi lainnya, serta mempengaruhi perilaku orang yang berada dalam organisasi tersebut. Faktor-faktor utama yang mempengaruhi adalah ukuran, struktur, kompleksitas sistem, gaya kepemimpinan, dan arah tujuan organisasi.

b) *Perseptual measurement – organizational attribute approach*

Pendekatan ini juga memandang iklim organisasi sebagai atribut organisasi, tetapi pendekatan ini lebih menekankan penggunaan pengukuran persepsi daripada pengukuran secara obyektif seperti ukuran dan struktur organisasi.

c) *Perseptual measurement-individual approach*

Pendekatan ini memandang iklim sebagai serangkaian ringkasan atau persepsi global yang mencerminkan sebuah interaksi antara kejadian yang nyata dalam organisasi dan persepsi terhadap kejadian tersebut. Pendekatan ini menekankan pada atribut organisasi yang nyata ke sebuah ringkasan dari persepsi individu. Dengan pendekatan ini, variabel intervensi yang disebabkan oleh kejadian-kejadian baik yang dialami oleh individu maupun organisasi dapat mempengaruhi perilaku individu-individu tersebut. Oleh karena itu, iklim organisasi dapat berlaku sebagai variabel bebas maupun terikat.

4) Dimensi Iklim Organisasi

Dimensi iklim organisasi adalah unsur, faktor, sifat, atau karakteristik variabel iklim organisasi. Litwin dan Stringer (2017) menjelaskan iklim organisasi menjadi sembilan (9) dimensi yaitu:

- a) Struktur, yakni karyawan mempersepsikan dirinya mengetahui aturan, peraturan, prosedur yang ada serta birokrasi tertentu dalam organisasi.
- b) Tanggung jawab, yakni karyawan mempersepsikan dirinya menjadi seorang pimpinan dalam melakukan pekerjaannya sendiri, tanpa perlu meninjau ulang keputusan yang diambilnya.
- c) Penghargaan, yakni karyawan mempersepsikan sebuah penghargaan yang diterima adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan dengan baik.
- d) Kehangatan, yakni karyawan melihat keseluruhan persahabatan yang terbentuk dari interaksi kelompok sosial secara informal di dalam organisasi.
- e) Dukungan, yakni karyawan melihat pemberian bantuan yang dilakukan berdasarkan pada hubungan timbal balik antara atasan dengan bawahan.
- f) Standar, yakni karyawan melihat standar kinerja yang dinyatakan secara implisit dan eksplisit dalam organisasi.
- g) Konflik yakni karyawan melihat sebuah konflik terjadi karena adanya perbedaan pendapat dari masing-masing anggota di dalam organisasi.
- h) Risiko yakni karyawan melihat resiko kerja dapat terjadi di dalam organisasi. Salah satu penyebab terlihat pada jenis pekerjaannya. Jenis pekerjaan tersebut mempengaruhi besar kecilnya risiko yang di dapat.
- i) Identitas, yakni karyawan melihat dirinya merasa memiliki perusahaan sertamenjadi anggota dalam sebuah tim kerja.

5) Indikator Iklim Organisasi

Menurut Wirawan (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur iklim organisasi adalah sebagai berikut:

a) Struktur

Struktur merefleksikan perasaan bahwa karyawan diorganisasi dengan baik dan mempunyai definisi yang jelas mengenai peran dan tanggung jawab mereka, terdiri atas peran yang jelas dalam pekerjaan.

b) Standar – standar

Mengukur perasaan tekanan untuk memperbaiki kinerja dan derajat kebanggaan yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya dengan baik, terdiri atas derajat kebanggaan pada perusahaan dan pekerjaan dan refleksi perasaan karyawan.

c) Tanggung Jawab

Merefleksikan perasaan karyawan bahwa mereka menjadi pimpinan diri sendiri dan tidak pernah meminta pendapat mengenai keputusannya dari orang lain, terdiri atas kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

d) Pengakuan

Perasaan karyawan diberi imbalan yang layak setelah menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, indicator pengakuan terdiri atas imbalan atau upah yang diterima karyawan setelah menyelesaikan pekerjaan.

e) Dukungan

Merefleksikan perasaan karyawan mengenai kepercayaan dan saling mendukung yang berlaku dikelompok kerja, terdiri atas hubungan dengan rekan kerja yang lain dan hubungan dengan atasan.

2.1.4 Prestasi Kerja

1) Pengertian Prestasi Kerja

Penilaian Prestasi Kerja merupakan bagian penting dari seluruh proses kekayaan karyawan yang bersangkutan. Pentingnya evaluasi kinerja, bagi karyawan penilaian tersebut berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan, dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya. Hasil penilaian prestasi kerja sangat penting dan peranannya dalam pengambilan keputusan, seperti identifikasi kebutuhan program diklat, rekrutmen, seleksi, pembekalan, penempatan, promosi, sistem imbalan dan lain-lain.

Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang diukur dalam beberapa waktu yang menggunakan ukuran atau target yang telah ditentukan oleh organisasi. Prestasi kerja merupakan sebagai imbal balik terhadap keletihan, kekurangan, kemampuan serta potensi yang pada akhirnya sangat bermanfaat untuk menentukan suatu tujuan, pengembangan karir, maupun perencanaan.

Menurut Yuli (2015) Mengemukakan bahwa prestasi kerja (*job performance*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, selain itu prestasi kerja merupakan suatu gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan. Untuk mencapai tujuan ini, sistem-sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktektis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan

berbagai ukuran yang dapat diandalkan (Handoko dalam Edy Sutrisno, 2017:154).

Berdasarkan hal tersebut di atas maka prestasi kerja merupakan hasil kinerja karyawan yang berdasarkan kemampuan atau keahlian mereka sendiri. Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja yang telah dicapai seseorang yang melalui tugas-tugas atau beban-beban yang telah dituntaskan yang berdasarkan keahlian, kemampuan, kecakapan, serta ketepatan atau batas waktu yang telah ditentukan. Semakin karyawan memiliki beberapa sifat tersebut, maka karyawan tersebut akan memiliki prestasi yang tinggi pula.

2) Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Prestasi kerja karyawan di setiap organisasi sangat berbeda-beda. Para pemimpin organisasi sangat menyadari adanya perbedaan antara satu karyawan dengan karyawan yang lain, meskipun para karyawan tersebut berada ditempat yang sama produktivitas kerjanya tidaklah sama, maka dari itu kinerja individu setiap karyawan akan dapat tercapai apabila didukung dengan upaya bekerja dan didukung oleh organisasinya. Oleh karena itu prestasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor.

Menurut Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2016), prestasi kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- a) Faktor kemampuan (*Ability*) Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Yang maksudnya pimpinan dan karyawan harus memiliki *IQ* diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan

terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai prestasi yang maksimal.

b) Faktor motivasi (*Motivation*) Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Situasi kerja yang dimaksud mencakup hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Sedangkan menurut Nasution (2017), faktor-faktor yang termasuk dalam penilaian prestasi kerja terdiri dari:

- 1) Kualitas pekerjaan
- 2) Sikap
- 3) Ketaatan terhadap pekerjaan
- 4) Koordinasi dan kepemimpinan
- 5) Perencanaan dan pengorganisasian
- 6) Pendelegasian dan kontrol
- 7) Pembinaan bawahan.

Dari uraian di atas dapat dinyatakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi penilaian prestasi kerja seorang pustakawan adalah kemampuan tertentu yang dimiliki oleh seorang pustakawan, sikap, ketaatan terhadap suatu pekerjaan, koordinasi dan kepemimpinan, kemampuan berorganisasi, kerja sama, kemampuan berkomunikasi dan perhatian terhadap orang lain. Selanjutnya hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu didokumentasikan untuk menjadi bahan keputusan yang diambil mengenai mutasi karyawan.

3) Indikator Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja harus memiliki indikator tertentu mengenai sifat dan karakteristik kerja karyawan yang dapat diukur (*measurable*). Menurut Mathis dan Jackson (2016) terdapat beberapa indikator dalam mengukur prestasi kerja karyawan yaitu :

a) Kualitas kerja

Meliputi segi ketelitian dan kerapihan kerja, kecepatan penyelesaian pekerjaan, ketepatan waktu dan kecakapan.

b) Kuantitas kerja

Merupakan kemampuan secara kuantitatif dalam mencapai target atau hasil kerja atas tugas-tugas, seperti kemampuan menyusun rencana, kemampuan melaksanakan perintah/instruksi.

c) Kehadiran

Adalah aktifitas para karyawan di dalam kegiatan rutin kantor maupun acara-acara lain yang ada kaitannya dengan kedinasan.

d) Kerjasama

Yaitu kemampuan karyawan dalam melakukan kerjasama dengan setiap orang baik *vertikal* maupun *horisontal*.

e) Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada disekitar.

2.1.5 Insentif Financial

1) Pengertian Insentif Financial

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 dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat. Terdapat beberapa pengertian mengenai insentif, diantaranya adalah:

Menurut Panggabean (2010:89) menyatakan pengertian insentif adalah sebagai berikut: Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Menurut Hasibuan Melayu S.P (2013:118) menyatakan pengertian insentif adalah sebagai berikut: Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insetif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Menurut (Yani, 2012: 145) insentif adalah salah satu penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerja, maka semakin tinggi juga insentif yang

diberikan. Menurut (Sirait, 2010: 200) insentif adalah sesuatu yang mendorong atau mempunyai kecenderungan untuk merangsang suatu kegiatan, insentif adalah motif-motif dan imbalan-imbalan yang dibentuk untuk memperbaiki produksi.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan agar mereka bekerja lebih produktif lagi, meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Insentif juga dikatakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja diluar gaji dan upah untuk memotivasi para pekerja agar produktivitasnya kerjanya tinggi, dimana sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

2) Indikator – indikator insentif finansial

Menurut Sarwoto (2010:156), indikator insentif finansial yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

- a. Bonus uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan kedalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagian para pihak yang menerima bonus.

- b. Komisi merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.
- c. Profit share. Merupakan salah satu jenis insentif tertua. Pembayaranannya dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setia peserta.
- d. Kompensasi program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari, antara lain berupa:
 - i. Pensiun, mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan ekonomi bagi karyawan setelah tidak bekerja lagi.
 - ii. Pembayaran kontraktual, adalah pelaksanaan perjanjian antara atasan dan karyawan, dimana setelah selesai masa kerja karyawan dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode tertentu

3) Tujuan pemberian insentif

Tujuan pemberian insentif menurut Lijian Poltak Sinabela (2017-238), adalah:

- a. Mencapai sasaran strategis, Perusahaan yang menggunakan sistem insentif sebagai salah satu jenis bayaran yang ditawarkan kepada karyawan berusaha untuk menumbuhkan inisiatif strategis.
- b. Menegakkan norma-norma perusahaan, Perusahaan menggunakan insentif untuk menetapkan norma-norma yang berkaitan dengan

pemberian nilai yang beragam terhadap tugas yang diberikan kepada karyawan.

- c. Memotivasi kinerja, Pemberian insentif terhadap karyawan bertujuan untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya
- d. Menyadari kontribusi perbedaan, Melalui insentif akan diketahui karyawan yang memiliki kontribusi yang tinggi, rata-rata dan rendah terhadap perusahaan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2017) prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kinerja dalam suatu organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan, para atasan atau manager sering tidak memperhatikan kecuali sudah amat buruk atau segala sesuatu jadi serba salah. Terlalu sering manager tidak mengetahui betapa buruknya kinerja telah merosot sehingga perusahaan/instansi menghadapi krisis yang serius kesan-kesan buruk organisasi yang mendalam berakibat dan menyebabkan tanda-tanda peringatan adanya kinerja yang merosot.

Kinerja merupakan suatu wujud perilaku orang atau organisasi dengan orientasi prestasi (Robbins, 2017). Sumber daya manusia merupakan aset paling penting bagi organisasi dan organisasi harus memiliki pemimpin yang mampu memimpin dan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Sumber daya manusia harus berperan aktif dan mempunyai prestasi kerja yang tinggi agar dapat tercapainya tujuan perusahaan. Kinerja

merupakan perwujudan kerja yang dilakukan oleh karyawan yang biasanya dipakai sebagai dasar penelitian terhadap karyawan atau organisasi. Kinerja yang baik merupakan langkah untuk tercapainya tujuan organisasi. Sehingga perlu diupayakan usaha untuk meningkatkan kinerja. Menurut Thamrin (2017) kinerja didefinisikan sebagai hasil dari upaya seseorang yang dicapai dengan adanya usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Upaya ini merupakan hasil dari motivasi, kepuasan, dan insentif finansial yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan mental) yang digunakan seseorang individu dalam memulai tugas. Usaha adalah karakteristik individu dalam melakukan tugas. Upaya biasanya tidak langsung dipengaruhi pada periode jangka pendek.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya organisasi untuk mencapai tujuannya. Dengan melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya sesuai dengan kriteria dan tujuan yang ditetapkan oleh organisasi. Sumber daya manusia sangat berperan penting dalam menentukan majunya sebuah perusahaan maupun organisasi (Mangkunegara, 2017).

Sutrisno (2017) menyatakan kinerja dapat dicermati dari apa yang dilakukan karyawan dalam kerjanya. Ukuran kerja tidak sama pada setiap orang tergantung dari kemampuan dan keterampilan intelektualnya. Jadi pada hakekat kinerja adalah ekspresi untuk memenuhi kebutuhan atas dorongan dan motivasi tertentu. Artinya, kinerja seseorang dipengaruhi atau ditentukan oleh berbagai faktor yang bersifat internal dan eksternal. Kebutuhan dalam konteks ini dianggap sebagai penggerak perilaku dan kinerja seseorang. Kinerja

tersebut dapat diamati melalui perilaku yang ditampilkan oleh seseorang berkaitan dengan pekerjaannya dan prestasi yang dapat dicapainya.

Berdasarkan berbagai pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah penilaian hasil kerja, serta fungsi-fungsi kerja yang dianut secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikannya.

2) Faktor-Faktor Kinerja

Menurut Mangkunegara (2017) kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Faktor personal atau individual, meliputi unsur pengetahuan keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh tiap individu karyawan.
- b) Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan melalui pemberian insentif, bonus, penghargaan dan lainnya.
- c) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d) Faktor sistem, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
- e) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

3) Fungsi Standar Kinerja

Menurut Abdullah (2018) standar kinerja beberapa memiliki fungsi antara lain yaitu:

- a) Sebagai tolak ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidak berhasilan kinerja ternilai.
- b) Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadi standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
- c) Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
- d) Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

4) Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi yang dikemukakan oleh Mangkunegara (2017) adalah sebagai berikut:

- a) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi
- b) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi
- c) Memiliki tujuan yang realistik.
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- e) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

5) Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM.

Tujuan penilaian kinerja menurut Mangkunegara (2017) adalah:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang pesyaratan kinerja.
 - b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang – kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
 - c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang siembannya sekarang.
 - d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- Memeriksa rencana pelaksana dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal – hal yang perlu di rubah.

6) Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2017) indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja adalah sebagai berikut:

- a) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- c) 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.
- d) Efektivitas, merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- e) Kemandirian, merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2 Hasil Penelitian Sebelumnya

2.2.1 Pengaruh Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Triastuti (2019) melakukan penelitian dengan objek penelitian yaitu lingkungan kerja, prestasi kerja dan iklim organisasi terhadap kinerja karyawan. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja, prestasi kerja dan iklim organisasi dengan variabel independen yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya jika lingkungan kerja ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Prestasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya jika prestasi kerja ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya jika Iklim organisasi ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula. Lingkungan kerja, prestasi kerja dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Artinya jika

lingkungan kerja, prestasi kerja dan iklim organisasi ditingkatkan, maka kinerja karyawan akan meningkat pula.

- 2) Imron, *et., al.*, (2020) melakukan penelitian dengan objek penelitian yaitu *the effects of compensation, and organizational climate on employees' performance by organizational commitment*. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kompensasi dan iklim organisasi, kinerja karyawan sebagai variabel dependen, dan komitmen organisasi sebagai variabel intervening. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Structural Equation Model* (SEM). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kompensasi dan iklim organisasi berpengaruh positif terhadap komitmen organisasi. Selanjutnya, iklim organisasi dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja karyawan. Sedangkan kompensasi memiliki berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 3) Gracia (2021) melakukan penelitian dengan objek penelitian yaitu pengaruh iklim organisasi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Sekretariat Kamar Dagang dan Industri Indonesia Kantor Pusat Jakarta. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah iklim organisasi dan disiplin kerja dengan variabel independen yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. iklim organisasi dan disiplin kerja berpengaruh positif secara simultan terhadap kinerja.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu sama-sama menggunakan variabel dependen iklim organisasi. Selain itu, penelitian sebelumnya juga menggunakan variabel independen yang sama

yaitu kinerja. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu pertama dapat dilihat pada tahun penelitian, dimana penelitian ini dilakukan pada tahun 2022, sedangkan penelitian sebelumnya dilakukan pada tahun 2021. Kedua, dapat dilihat pada lokasi penelitian, penelitian ini dilakukan pada Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kota Denpasar khususnya pada PT Pahala Kencana, dimana pada penelitian sebelumnya dilakukan pada Sekretariat Kamar Dagang dan Industri Indonesia Kantor Pusat Jakarta.

- 4) Permatasari dan Ratnawati (2021) melakukan penelitian dengan *work climate and employee performances: a literature observation*. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah *work climate* dengan variabel independen yaitu *employee performances*. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang signifikan dan positif antara iklim kerja dengan kinerja karyawan.
- 5) Subariyanti dan Yulianto (2021) melakukan penelitian dengan objek penelitian yaitu pengaruh iklim organisasi terhadap kinerja karyawan tetap PT. ABS Jakarta. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah iklim organisasi dengan variabel independen yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara iklim organisasi terhadap kinerja karyawan tetap di PT. ABS Jakarta.
- 6) Pasaribu dan Indrawati (2017) melakukan penelitian dengan objek penelitian yaitu pengaruh iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja terhadap kinerja karyawan Dinas Sosial Provinsi Bali. Variabel dependen

dalam penelitian ini adalah iklim organisasi dan kualitas kehidupan kerja dengan variabel independen yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi linier berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- 7) Pratama dan Pasaribu (2020) melakukan penelitian dengan objek penelitian yaitu peran mediasi kepuasan kerja pada pengaruh iklim organisasi dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah iklim organisasi dan pengembangan karir, kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dan variabel independen yaitu kinerja karyawan. Teknik analisis data yang digunakan adalah *Partial Least Square*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara langsung iklim organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan, pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Sementara pengujian secara tidak langsung menyatakan bahwa iklim organisasi dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan melalui kepuasan kerja karyawan di PT. Angkasa Pura II (Persero) Kantor Cabang Kualanamu.

2.2.2 Pengaruh Insentif Finansial Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Pradana Achwan (2020) dengan penelitian yang berjudul Pengaruh Insentif Finansial Dan Non Finansial Terhadap Pembagian Kerja Dengan Kinerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus CV. Bink Stiker Klaten). Dengan teknik pengumpulan data yaitu dengan angket, dan

metode pengumpulan data yang digunakan yaitu wawancara dan observasi. Menggunakan sampel sebanyak 30 orang pegawai di CV. Bink Stiker Klaten. hasil uji t hitung sebesar -1,964 diketahui tidak terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif finansial terhadap kinerja karyawan di CV. Bink Stiker Klaten.

- 2) Aditya, dkk (2021) dengan penelitian yang berjudul pengaruh insentif finansial dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Cellular World Teuku Umar Denpasar dengan hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dimana jika Insentif Finansial meningkat maka kinerja akan meningkat pula, sebaliknya jika insentif finansial menurun maka kinerja karyawan akan menurun.
- 3) Sitompul dan saragih (2020) dengan judul penelitian Pengaruh Insentif Finansial, Non Finansial dan Motivasi Kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Pegadaian (Persero) Cabang Pekanbaru, hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa insentif finansial dan insentif non finansial secara simultan maupun parsial berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. pegadaian (persero) cabang pekanbaru kota.
- 4) Fitriadi (2020) dengan judul pengaruh Insentif Finansial dan Insentif Non Finansial terhadap Motivasi kerja karyawan pada CV. Sinar Telkom Kabupaten Lahat dengan hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa Hasil Insentif finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap

motivasi kerja. Hal ini dapat dilihat dari nilai t hitung $>$ t tabel ($4,793 > 2,015$).

- 5) Windasari, dan Asih (2020) dengan judul pengaruh Insentif Finansial, insentif Non Finansial dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bali Baramundi, Bena. Dimana hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa Insentif finansial (X_1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Bali Baramundi, Bena. Hal ini menunjukkan jika terjadi peningkatan pada insentif finansial, maka kinerja karyawan akan meningkat hal ini dapat dilihat pada koefisien regresi $\beta_1 X_1$ sebesar 0,390 memiliki arti bahwa setiap peningkatan insentif finansial (X_1) dapat meningkatkan kinerja.

2.2.3 Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

- 1) Penelitian yang dilakukan oleh Ibnu (2016) dengan judul “Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja, Komitmen Organisasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Pelabuhan Indonesia IV Cabang Samarinda “Sampel dalam penelitian ini berjumlah 51 orang dengan menggunakan teknik proportional random sampling dan menggunakan teknik analisis linear berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS. Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menunjukkan penilaian prestasi kerja, komitmen organisasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh Ibnu (2016) yaitu sama-sama menggunakan variabel prestasi kerja dan menggunakan teknik analisis linear berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS.

Perbedaannya yaitu, pada penelitian Ibnu (2016) tidak menggunakan variabel Iklim Organisasi dan jumlah sampel yang berbeda.

- 2) Penelitian yang dilakukan oleh *Farda (2015)* dengan judul “Pengaruh Prestasi Kerja Karyawan Terhadap Promosi Jabatan (Studi pada Karyawan Bank Sumselbabel Cabang Kapten A. Rivai Palembang) “Sampel dalam penelitian ini berjumlah 50 orang dengan menggunakan teknik proportional random sampling dan menggunakan teknik analisis linear berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS. Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menunjukkan Pengaruh prestasi kerja, berpengaruh positif terhadap promosi jabatan. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian yang dilakukan oleh *Farda (2015)* yaitu sama-sama menggunakan variabel prestasi kerja dan menggunakan teknik analisis linear berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS. Perbedaannya yaitu, pada penelitian *Farda (2015)* tidak menggunakan variabel Iklim Organisasi dan jumlah sampel yang berbeda.
- 3) Penelitian yang dilakukan oleh *Arifin (2015)* dengan judul “Pengaruh Motivasi, Prestasi, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Puskesmas Sumbersari Kecamatan Rowokangkung Kabupaten Lumajang “Sampel dalam penelitian ini berjumlah 45 orang dengan menggunakan teknik proportional random sampling dan menggunakan teknik analisis linear berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS. Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menunjukkan motivasi, prestasi, dan kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan penelitian sekarang dengan penelitian yang

dilakukan oleh Arifin (2015) yaitu sama-sama menggunakan variabel prestasi kerja dan menggunakan teknik analisis linear berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS. Perbedaanya yaitu, pada penelitian Arifin (2015) tidak menggunakan variabel Iklim Organisasi dan jumlah sampel yang berbeda.

- 4) Penelitian yang dilakukan oleh Gulo (2019) dengan judul “Pengaruh Prestasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada kantor Camat Fanayama Kabupaten Nias Selatan. Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menunjukkan prestasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
- 5) Penelitian yang dilakukan oleh Eliana dan Ganesha (2015) dengan judul “Pengaruh Prestasi Kerja, Senioritas dan Loyalitas Terhadap Kinerja Karyawan Pada Discovery Kartika Plaza Hotel Bali. Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan, penelitian ini menunjukkan bahwa Prestasi Kerja, Senioritas dan Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.