

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia dipandang sebagai aset penting perusahaan, karena manusia merupakan sumber daya yang dinamis dan selalu dibutuhkan dalam setiap proses produksi barang atau jasa. Sumber daya manusia merupakan faktor yang sentral dalam keberlangsungan suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diatur oleh manusia, sehingga sesempurna apapun sebuah organisasi tanpa adanya campur tangan manusia, kegiatan pencapaian tujuan tidak akan berjalan. Seseorang yang bekerja akan merasa lebih dihargai oleh masyarakat di sekitarnya, dibandingkan yang tidak bekerja. Untuk menjamin tercapainya keselarasan tujuan, pimpinan organisasi bisa memberikan perhatian dengan memberikan insentif, karena insentif merupakan bagian dari hubungan timbal balik antara organisasi dengan sumber daya manusia.

Sumber daya manusia dalam hal tenaga kerja berperan dalam perusahaan, sehingga dibutuhkan tenaga kerja yang terdidik dan siap pakai untuk mendukung pengembangan perusahaan. Menurut Mangkunegara (2001) bahwa hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam perusahaan untuk dapat bersaing dengan industri yang sejenis lainnya, perusahaan harus mempunyai keunggulan kompetitif yang sangat sulit ditiru, yang hanya akan diperoleh dari karyawan yang produktif, inovatif, kreatif selalu

bersemangat dan loyal. Karyawan yang memenuhi kriteria seperti itu hanya akan dimiliki melalui penerapan konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang tepat dengan semangat kerja yang tinggi. Untuk meningkatkan kinerja seorang karyawan di perusahaan dengan cara pemberian imbalan yang sebanding dengan pekerjaan yang telah karyawan lakukan. Apabila seseorang yang telah bekerja melampaui target membuat karyawan mendapatkan imbalan dari hasil kinerja yang telah dicapai.

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya (Setiaji,2013). Nitisemito (2010:122) menyatakan kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seorang atau sekelompok orang. Salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan suatu organisasi adalah insentif.

Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada kepuasan kerja yang memadai, yaitu sebagaimana diharapkan oleh karyawan tersebut. Sedangkan menurut (Rivai,2004) insentif adalah bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan. Begitu juga menurut Mangkunegara (2002), 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).

Para ahli di atas semakin menjelaskan bahwa insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap kinerja karyawan kepada perusahaan. Apabila insentif yang diberikan perusahaan sudah tepat, maka insentif yang diberikan akan meningkatkan kinerja karyawan dan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Menurut (Martoyo,1994) Kepuasan kerja dimaksudkan keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Badan Usaha Milik Desa Adat (BUMDA) Desa Kutuh Kabupaten Badung, merupakan Usaha Daerah yang mengembangkan usaha di bidang pelayanan barang dan jasa yang untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat. merupakan perusahaan layanan pedagang, villa, hotel dan golf yang ada di Kuta Selatan. Oleh karena itu BUMDA Unit Barang dan Jasa dalam melakukan kegiatannya berharap dapat melaksanakan produktivitasnya secara efisien dan meningkatkan pendapatan Desa, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Penulis menemukan penurunan penjualan pada tahun 2019 dilihat pada Tabel 1.1 :

Tabel 1.1
Target Penjualan BUMDA Unit Barang dan Jasa Desa Kutuh
Kecamatan Kuta Selatan Kabupaten Badung tahun 2019

No	Bulan	Target	Terealisasi	Presentase (%)
1	Januari	Rp950.000.000	Rp1.000.000.000	105%
2	Februari	Rp950.000.000	Rp900.000.000	95%
3	Maret	Rp950.000.000	Rp900.000.000	95%
4	April	Rp950.000.000	Rp870.000.000	92%
5	Mei	Rp1.000.000.000	Rp1.200.000.000	120%
6	Juni	Rp1.000.000.000	Rp1.100.000.000	110%
7	Juli	Rp1.000.000.000	Rp800.000.000	80%
8	Agustus	Rp1.000.000.000	Rp750.000.000	75%
9	September	Rp1.000.000.000	Rp730.000.000	73%
10	Oktober	Rp1.000.000.000	Rp700.000.000	70%
11	Nopember	Rp1.000.000.000	Rp700.000.000	70%
12	Desember	Rp1.300.000.000	Rp870.000.000	67%
Total		Rp12.100.000.000	Rp10.520.000.000	87%

Sumber : BUMDA Desa Kutuh,2019

Dari Tabel 1.1 dijelaskan bahwa pada tahun 2019 pencapaian target sebesar 87% dari total target yang ditentukan sebesar Rp. 12,100,000,000. Pencapaian tertinggi melebihi target terjadi pada bulan Mei dan Juni, pencapaian target ini dikarenakan permintaan dari pedagang akibat dari pengunjung Pantai Pandawa yang kebanyakan merupakan siswa-siswa yang sedang berlibur. Namun pada Bulan Desember terjadi penurunan penjualan yang hanya mencapai target 67%.

Fenomena ini terjadi dikarenakan tidak maksimalnya kinerja pada karyawan bagian pengiriman saat pendistribusian barang ke pedagang-pedagang yang ada disekitar pantai pandawa maupun hotel-hotel yang berada disekitar kuta selatan. Penurunan kinerja ini terjadi akibat beberapa karyawan merasa insentif yang di terima tidak sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan. Menurut Mangkunegara (2002), 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).

Hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Anoki (2010:44) menyatakan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh insentif secara signifikan. Penelitian tersebut mengemukakan bahwa pemberian insentif akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil yang sama juga ditunjukkan oleh penelitian Murgijanto (2010) menyatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh insentif secara signifikan.

Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada kepuasan kerja yang memadai, yaitu sebagaimana diharapkan oleh karyawan tersebut.

Dari hasil wawancara yang peneliti lakukan kepada karyawan BUMDA Unit Barang dan Jasa Desa Kutuh, penelitian menemukan fenomena insentif yaitu banyaknya karyawan yang mengeluhkan insentif yang diterima tidak sesuai dengan harapan dilihat pada Tabel 1.2 :

Tabel 1.2
Hasil Wawancara Terhadap Karyawan BUMDA Unit Barang dan Jasa
Desa Kutuh Pada Tahun 2019

Indikator	Hasil Wawancara
Bonus Kerja	16 karyawan BUMDA Unit Barang dan Jasa mengeluhkan bahwa bonus yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja namun dinilai berdasarkan lamanya kerja.
Uang Lembur	13 karyawan BUMDA Unit Barang dan Jasa uang lembur yang diterima sesuai
Jaminan Keamanan dan Kesehatan	15 karyawan BUMDA Unit Barang dan Jasa merasa jaminan keamanan dan kesehatan yang di berikan perlu ditingkatkan.
Pemberian Fasilitas	13 Karyawan BUMDA Unit Barang dan Jasa merasa mendapatkan fasilitas sesuai kebutuhan masing-masing.
Penghargaan	14 Karyawan BUMDA Unit Barang dan Jasa menyatakan bahwa penghargaan yang diberikan sesuai dengan kinerja karyawan.
Kesempatan dalam memberikan aspirasi atau ide	6 Karyawan BUMDA Unit Barang dan Jasa menyatakan hubungan dengan manajemen masih perlu di tingkatkan.

Sumber : HRD BUMDA Desa Kutuh, 2019

Tabel 1.2 menjelaskan bahwa dari 30 karyawan yang penulis wawancarai, 16 karyawan BUMDA Unit Barang Dan Jasa mengeluhkan bonus kerja yang diterima tidak sesuai dengan beban kerja yang dikerjakan, bonus yang diterima masing-masing karyawan berdasarkan lamanya kerja. Hal ini harus diperhatikan dan harus ditingkatkan oleh manajemen, guna menanggapi tanggapan karyawan yang merasa tidak ada keadilan, dan akan berdampak pada kepuasan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Menurut (Martoyo,1994) Kepuasan kerja dimaksudkan keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan/organisasi dengan

tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

Hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Zaputri, dkk (2012) yang menemukan bahwa insentif yang memadai dengan harapan karyawan berpotensi positif bagi peningkatan kepuasan kerja karyawan. (Subianto, 2016) yang menemukan bahwa pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan.

Penulis menemukan fenomena kepuasan kerja yaitu semenjak adanya perbedaan insentif yang berdasarkan pada lamanya kerja, banyak dari karyawan yang sering terlambat di tahun 2019, disajikan pada Tabel 1.3 :

Tabel 1.3
Data Absensi Karyawan Unit Barang dan Jasa Desa Kutuh
Pada Tahun 2019

No	Bulan	Karyawan Terlambat	Jumlah Karyawan	Persentase Tidak Terlambat (%)
1	Januari	0	30	100%
2	Februari	2	30	93%
3	Maret	4	30	87%
4	April	7	30	77%
5	Mei	8	30	73%
6	Juni	11	30	63%
7	Juli	11	30	63%
8	Agustus	12	30	60%
9	September	14	30	53%
10	Oktober	15	30	50%
11	November	15	30	50%
12	Desember	17	30	43%
Total		116	360	68%

Sumber: HRD BUMDA, 2020

Dari Tabel 1.3. Keterlambatan karyawan tertinggi terjadi di bulan Desember sekitar 17 orang dari total 30 karyawan, jika di rata-ratakan dalam setahun ada

68% atau sekitar 116 kali karyawan yang terlambat. Fenomena ini terjadi karena antar rekan kerja yang tidak saling mendukung dan kurangnya kedekatan manajemen ditambah perbedaan insentif, hal ini membuat munculnya rasa ketidakadilan karyawan yang berdampak terhadap kinerja yang menurun.

Luthans (2005) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan hasil dari persepsi karyawan mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal dinilai penting. Dengan demikian, kepuasan merupakan evaluasi yang menggambarkan seseorang atas perasaan sikapnya senang atau tidak senang, puas atau tidak puas dalam bekerja, dimana tingkat kepuasan karyawan salah satunya dapat ditentukan oleh seberapa besar karyawan yang bersangkutan menilai kompensasi atau insentif yang diterima dari perusahaan sudah sesuai dengan harapannya atau belum.

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Arindiah (2010) terdapat pengaruh secara tidak langsung yang signifikan pemberian insentif terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Nafrizal, dkk (2012) dalam penelitian yang dilakukan mendukung penelitian sebelumnya yang menyatakan bahwa sistem insentif memiliki peran tidak langsung terhadap kinerja melalui kepuasan kinerja.

Berdasarkan fenomena yang terjadi, penulis tertarik untuk mengambil judul dalam penelitian yaitu :**“Analisis Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel *Intervening* (Studi Pada BUMDA Unit Barang dan Jasa Desa Kutuh Kabupaten Badung) ”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, maka untuk memperoleh gambaran yang jelas dan pemecahan masalah yang sesuai dengan permasalahan yang timbul, maka penulis mencoba merumuskan permasalahannya, yaitu :

- 1) Bagaimanakah Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada BUMDA Unit Barang Dan Jasa di Desa Kutuh ?
- 2) Bagaimanakah Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Kerja Pada BUMDA Unit Barang Dan Jasa di Desa Kutuh?
- 3) Bagaimanakah Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BUMDA Unit Barang Dan Jasa di Desa Kutuh ?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

- 1) Untuk menguji dan menganalisis apakah Insentif berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada BUMDA Unit Barang Dan Jasa di Desa Kutuh.
- 2) Untuk menguji dan menganalisis apakah Insentif berpengaruh Terhadap Kepuasan Kerja Pada BUMDA Unit Barang Dan Jasa di Desa Kutuh.
- 3) Untuk menguji dan menganalisis apakah Kepuasan Kerja berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan Pada BUMDA Unit Barang Dan Jasa di Desa Kutuh.

1.3.2 Kegunaan Penelitian

- 1) Kegunaan teoritis, diharapkan dapat memberikan kontribusi besar bagi pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya dalam pendidikan manajemen dan SDM, Penelitian tersebut untuk mengembangkan

penerapan tingkat pendidikan dan pengalaman kerja dalam kegiatan operasional guna meningkatkan kinerja karyawan.

- 2) Kegunaan Praktis, diharapkan dapat memberikan Sumbangan Pemikiran bagi Perangkat desa dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan melalui optimalisasi insentif.



BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Insentif

1) Pengertian Insentif

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para karyawan dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja karyawan atau profitabilitas organisasi. Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada karyawan yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik agar kinerja karyawan dapat meningkat.

Kompensasi dan insentif mempunyai hubungan yang sangat erat, di mana insentif merupakan komponen dari kompensasi dan keduanya sangat menentukan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada karyawan yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik agar kinerja karyawan dapat meningkat.

Dari pengertian di atas untuk lebih jelas tentang insentif, di bawah ini ada beberapa ahli manajemen mengemukakan pengertian mengenai insentif. Menurut Hani Handoko (2001) mengemukakan bahwa “insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar - standar yang telah ditetapkan”. Insentif merupakan hasil akhir dari gabungan komponen penilaian yang dinilai dan dikerjakan oleh perusahaan.

Sedangkan pengertian insentif menurut Hasibuan (2002) adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standart. Menurut Wibowo (2013) insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam kerja. Menurut Dessler (2009), insentif adalah peningkatan gaji yang dihadiahkan kepada seorang karyawan pada satu waktu yang ditentukan dalam bentuk gaji pokok yang lebih tinggi, biasanya didasarkan secara eksklusif pada kinerja individual. Insentif umumnya dilakukan sebagai strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dengan memanfaatkan perilaku karyawan yang mempunyai kecenderungan kemungkinan bekerja seadanya atau tidak optimal.

Menurut Mangkunegara (2002) 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). Menurut Martoyo (1994) pengupahan insentif adalah yang dimaksudkan untuk dapat

meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi, untuk tetap berada dalam organisasi/perusahaan. Adapun pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberi upah/gaji yang berbeda, tetapi bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun ditentukan karena perbedaan prestasi kerja. Dari uraian konsep di atas dapat dimaknai bahwa insentif diberikan secara sengaja kepada karyawan agar terciptanya suatu dorongan untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga akan menimbulkan dampak baik bagi perusahaan dengan adanya kinerja yang baik dan berkualitas seorang karyawan.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan penghasilan di luar gaji pokok yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya dengan memperhitungkan hasil kerja yang dicapai, sehingga 30 karyawan terdorong untuk meningkatkan prestasi dalam rangka mencapai produktivitas dan hasil kerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Pemberian insentif juga dapat diharapkan dapat mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

2) Sifat Dasar Sistem Pengupahan Insentif

Menurut Martoyo (1994), beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif, antara lain:

- a) Pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan sendiri.
- b) Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja meningkat.

- c) Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih tersebut cukup cepat pula merasakan nikmatnya orang berprestasi lebih.
 - d) Penentuan standar kerja ataupun standar produksi hendaknya secermat mungkin, dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umum karyawan, atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan.
 - e) Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerjaan atau karyawan untuk bekerja lebih giat.
- 3) Jenis-jenis insentif
- Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh karyawan dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi karyawan yang bersangkutan. Menurut Siagian (2002), jenis-jenis insentif tersebut adalah:
- a) *Piece work* adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja karyawan berdasarkan hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.
 - b) Bonus adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.
 - c) Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga - tenaga penjualan.

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

e) Kurva Kematangan adalah insentif yang diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya. Berdasarkan pengertian di atas maka jenis - jenis insentif adalah:

(1) Insentif material, dapat diberikan dalam bentuk:

- (a) Bonus
- (b) Komisi
- (c) Pembagian laba
- (d) Kompensasi yang ditangguhkan
- (e) Bantuan hari tua

(2) Insentif Non-material, dapat diberikan dalam bentuk:

- (a) Jaminan sosial
- (b) Pemberian piagam penghargaan
- (c) Pemberian promosi
- (d) Pemberian pujian lisan atau tulisan.

Dengan adanya jenis-jenis insentif ini maka perusahaan mampu mendorong motivasi dan gairah kerja karyawan , sehingga karyawan akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya dan pada akhirnya

pula akan meningkatkan keuntungan tersendiri dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

4) Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Rivai (2004) mengemukakan bahwa “Salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi.”

- a) Bonus Tahunan banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. *Pertama*, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. *Kedua*, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja.
- b) Insentif Langsung tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini

dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

- c) Insentif Individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada *output* individu.
- d) Insentif Tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok.
- e) Pembagian Keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana tujuan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Ketiga, program gabungan yang membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.
- f) Bagi Hasil dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubadzir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

5) Pertimbangan Pemberian Insentif

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

a) Kinerja

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

b) Lama Kerja

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

- (1) Mengakibatkan mengendornya semangat kerja karyawan yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata.
 - (2) Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawan.
 - (a) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh sungguh bekerja.
 - (b) Kurang mengakui adanya kinerja karyawan.
 - (3) Kelebihan, disamping kelemahan tersebut di atas, dapat dikemukakan kelebihan kelebihan cara ini sebagai berikut:
 - (a) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
 - (b) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodic
 - (c) Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.
- c) Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang karyawan semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali karyawan muda (junior) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh karyawan senior, tetapi tidak

menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul di mana para karyawan junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

d) Kebutuhan

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

e) Keadilan dan Kelayakan

(1) Keadilan

Dalam sistem insentif keadilan bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan (output), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memegang jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para karyawan yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang

sangat diperhatikan sekali oleh setiap karyawan penerima insentif tersebut.

(2) Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja karyawan yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan karyawan mengenai insentif tersebut.

f) Evaluasi Jabatan

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

6) Indikator Insentif

Insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Menurut Handoko (2001) mengemukakan bahwa insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk

melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar – standar. Indikator-indikator Insentif dari penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh (Erbasi dan Arat, 2012) The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey :

a) Insentif Finansial merupakan suatu hal yang perlu diperhatikan bagi seluruh perusahaan untuk menentukan sampai sejauh mana insentif ini mempengaruhi tingkat kepuasan karyawan, maka dari itu diperlukan pemberian insentif yang tepat, meliputi :

- (1) Bonus kerja yaitu upah yang diterima apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan target atau melebihi target perusahaan.
- (2) Uang lembur jika bekerja melebihi waktu yaitu upah yang diterima karyawan apabila karyawan bekerja melebihi waktu kerja yang sudah ditetapkan pemerintah.
- (3) Jaminan keamanan dan kesehatan yaitu jaminan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan seperti asuransi kematian ataupun kesehatan.

b) Insentif Non Finansial merupakan alat atau cara yang penting bagi perusahaan untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan dalam bentuk pemberian fasilitas, penghargaan, maupun liburan

- (1) Pemberian fasilitas yaitu karyawan mendapatkan fasilitas lebih dibanding tempat kerja lainnya.

- (2) Penghargaan yaitu karyawan mendapat penghargaan berupa kenaikan jabatan atas apa yang sudah dicapai selama bekerja.
- (3) Kesempatan kepada karyawan untuk memberikan aspirasi atau ide yaitu karyawan mendapat kesempatan dalam berpendapat dalam perkembangan perusahaan tersebut.

2.1.2 Kinerja Karyawan

1) Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja sebagai prestasi kerja yakni perbandingan antara hasil kerja yang secara nyata dengan standar kerja yang ditetapkan (Dessler, 1992). Dengan demikian, kinerja memfokuskan pada hasil kerjanya. Bernaders dan Russel (1993: 379) menyatakan kinerja sebagai *“performance is defined as the record of outcomes produced on specified job function or activity during a specified time period”*. Hal tersebut berarti bahwa kinerja dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau hasil dari suatu aktivitas selama periode waktu tertentu.

Menurut Irawan (2000: 588) kinerja adalah hasil kerja yang konkrit, dapat diamati dan dapat diukur. Sehingga kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan tugas yang berdasarkan ukuran dan waktu yang telah ditentukan. Manfaat penilaian kinerja adalah (Mangkuprawira, 2003: 224-225). :

- a) perbaikan kinerja,
- b) penyesuaian kinerja kompensasi,
- c) keputusan penempatan,
- d) kebutuhan pelatihan dan pengembangan,

- e) perencanaan dan pengembangan karir,
- f) definisi proses penempatan staff,
- g) ketidak akuratan informasi,
- h) kesalahan rancangan pekerjaan,
- i) kesempatan kerja yang sama,
- j) tantangan-tantangan eksternal,
- k) umpan balik SDM

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dalam Vera, 2004: 8). Rivai selanjutnya menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Dengan kata lain kinerja, ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut Hasibuan (2007: 160) kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan usaha dan kesempatan.

Menurut Mangkunegara (2007: 9) kinerja ataupun *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kemudian Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2002: 78) mengemukakan kinerja karyawan pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk kuantitas, kualitas dan jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

2) Faktor Pengaruh Kinerja

Henry Simamora (1995: 500) kinerja ditentukan oleh 3 faktor. Faktor pertama adalah Faktor Individual meliputi kemampuan dan keahlian, latar belakang dan demografi. Faktor Psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi merupakan faktor kedua yang menentukan kinerja karyawan. Faktor ketiga yaitu Faktor Organisasi mencakup sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*. Menurut Gibson dalam Srimulyo (1999: 39) ada 3 perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan kinerja seperti :

- a) Variabel Individual, meliputi kemampuan, ketrampilan, keluarga dan umur.
- b) Variabel Organisasional, meliputi sumber daya, kepemimpinan dan imbalan.
- c) Variabel Psikologis, meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Mangkunegara (2007: 16) untuk mencapai kinerja yang memuaskan ada beberapa faktor yang mempengaruhi, antara lain : faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan sebagaimana diungkapkan di atas pada dasarnya dapat berupa faktor internal karyawan maupun faktor eksternal karyawan. Faktor internal antara lain menyangkut perilaku karyawan itu sendiri, misalnya tentang kemampuannya, sikap dalam melaksanakan tugas, motivasi dalam bekerja. Sedangkan faktor eksternal dapat berupa lingkungan kerja, organisasi maupun atasan atau pimpinan karyawan yang bersangkutan. Pemberdayaan bawahan dan pembagian fungsi yang mempunyai hubungan yang positif dengan tingkat kepuasan kerja karyawan yang ditentukan oleh persepsi para bawahan tentang kondisi lingkungan di tempat bekerja.

3) Indikator Kinerja Karyawan

Bernardin dalam Robbins (2003: 260) mengemukakan bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila karyawan memenuhi hal sebagai berikut :

- a) Kualitas Kerja yaitu penilaian terhadap karyawan berdasarkan standar hasil kerja, ketepatan, ketelitian dan kebersihan. Diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.
- b) Kuantitas yaitu penilaian terhadap karyawan berdasarkan jumlah dari hasil kerja di saat normal atau tidak normal. Dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

- c) Waktu Produksi (*production time*) merupakan penilaian terhadap karyawan berdasarkan penyelesaian pekerjaan sesuai rencana, memenuhi target, berdasarkan tanggal yang ditentukan dan waktu yang ditetapkan. diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
- d) Efektivitas kerja yaitu penilaian terhadap karyawan berdasarkan pekerjaan yang direncanakan dengan baik, menggunakan pendekatan yang sesuai dalam membawa pekerjaan itu keluar dan alat-alat kerja, peralatan dan tempat kerja yang sudah diatur sebaik mungkin. Selanjutnya diukur dari persepsi karyawan dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas yang dibebankan organisasi.
- e) Kemandirian, tingkat dimana karyawan dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi karyawan dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya. Dengan kemandirian yang dimiliki, seorang karyawan dapat meningkatkan kinerja dengan menghemat waktu karena telah mengetahui apa dan bagaimana yang harus dilakukannya pada pekerjaan yang dihadapinya.
- f) Komitmen Kerja, merupakan tekad bulat untuk melakukan sesuatu dengan niat yang sungguh-sungguh melakukan pekerjaan tersebut. Apabila seorang karyawan telah memiliki komitmen yang tinggi terhadap perusahaan atau organisasi, tentu karyawan tersebut mau melakukan yang terbaik bagi perusahaan atau organisasi tempat ia

bekerja. Dapat diukur dari tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.1.3 Kepuasan Kerja

1) Pengertian Kepuasan Kerja

Ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stress, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, disain pekerjaan, dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta keprilakuan lainnya. Pemahaman terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas ini sangat penting, karena fungsi personalia kemudian dapat memilih faktor-faktor peningkat produktivitas yang sesuai dengan situasi tertentu. Salah satu sasaran penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Dengan kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Kepuasan kerja adalah keadaan emosi yang senang atau emosi positif yang berasal dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang (Luthans 2006).

Sedangkan Howell dan Dipboy (1986) dalam Mundar (2008) memandang kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari drajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya. Menurut Martoyo(1994) Kepuasan kerja (*job statisfaction*) di maksudkan Keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik

temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan. Bila kepuasan kerja terjadi, maka pada umumnya tercermin pada perasaan karyawan terhadap pekerjaannya, yang sering diwujudkan dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaannya dan segala sesuatu yang dihadapi ataupun di tugaskan kepadanya di lingkungan kerjanya.

Menurut Mathis dan Jackson (2002) kepuasan kerja adalah keadaan emosi kerja yang positif dari mengevaluasi pengalaman kerja seseorang. Kepuasan kerja memiliki banyak dimensi, secara umum tahap yang di amati adalah kepuasan dalam pekerjaan itu sendiri, gaji, pengakuan, hubungan anatar supervisor dengan tenaga kerja dan kesempatan untuk maju. Setiap dimensi dihasilkan perasaan puas secara keseluruhan dengan pekerjaan itu sendiri. Menurut Handoko (2001) kepuasan kerja (*job statisfaction*) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka. Menurut Robbins (1996) kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima.

Pendapat Greenberg dan Baron (dalam Wibowo 20013) Mendiskripsikan kepuasan kerja sebagai sikap positif atau negatif yang dilakukan individual terhadap pekerjaan mereka. Sementara itu, Vecchio (dalam Wibowo 20013) Menyatakan kepuasan kerja Sebagai Pemikiran, perasaan dan kecenderungan tindakan seseorang, yang merupakan sikap

seseorang terhadap pekerjaannya. Pandangan senada dikemukakan Gibson dalam Wibowo (2013) yang menyatakan kepuasan kerja sebagai sikap yang dimiliki pekerjaan tentang pekerjaan mereka. Hal tersebut merupakan hasil dari persepsi mereka tentang pekerjaan. Menurut Robbins dan Judge (2008) kepuasan kerja (*job satisfaction*) yaitu suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristiknya. Kreitner dan Kinicki (dalam Wibowo 20013). Kepuasan Kerja merupakan respons affective atau emosional terhadap berbagai segi pekerjaan seseorang. Pekerjaan memerlukan interaksi dengan rekan kerja dan atasan, mengikuti peraturan dan kebijakan organisasi, memenuhi setandar kinerja hidup dengan kondisi kerja yang sering kurang dengan ideal dan semacamnya. Kepuasan kerja mencerminkan sikap dan bukan perilaku. Kepuasan kerja merupakan variabel tergantung utama karena dua alasan yaitu:

- a) Menunjukkan hubungan dengan faktor kinerja
 - b) Merupakan preferensi nilai yang di pegang banyak penilaian perilaku organisasi.
- 2) Fungsi Kepuasan Kerja

Menurut Hani Handoko (2001) dalam banyak kasus, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan tinggi dan prestasi kerja tinggi, tetapi tidak selalu cukup kuat dan berarti (signifikan). Ada banyak karyawan dengan kepuasan kerja tinggi tidak menjadi karyawan kerja tinggi tidak menjadi karyawan yang produktivitasnya tinggi.

Bagaimanapun juga, kepuasan kerja perlu untuk memelihara karyawan agar lebih tanggap terhadap lingkungan motivasional yang diciptakan.

3) Penyebab Kepuasan Kerja

Penyebab kepuasan kerja faktor yang menentukan kepuasan karyawan menurut Robbins and Coullter (2002) adalah:

a) Kerja secara mental matang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan-pekerjaan yang member mereka kesempatan untuk menggunakan ketrampilan dan kemampuan yang masih mereka miliki menawarkan beragam tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka bekerja.

b) Imbalan yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak meragukan dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat ketrampilan individu dan standart pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan individu yang trampil dan standart pengupahan komunitas kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan.

c) Kondisi kerja mendukung

Karyawan peduli akan seperti lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas yang baik, seperti kondisi fisik kerja yang nyaman dan aman, pemberian diklat untuk memudahkan karyawan dalam mengerjakan tugas dengan baik.

d) Rekan kerja yang mendukung.

Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu tidaklah mengejutkan bila mempunyai rekan kerja yang ramah dan mendukung menghantar ke kepuasan kerja yang meningkat. Prilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

4) Meningkatkan Kepuasan Kerja

Peningkatan kepuasan menurut Greenberg and baron (2003) ada beberapa cara yang dapat dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan kepuasan karyawan:

- a) *Make jobs fun* : Orang akan lebih puas dengan pekerjaan yang mereka nikmati dari pada yang membosankan.
- b) *Pay people fairly* : Ketika orang merasa bahwa mereka dibayar atau diberi imbalan secara adil, maka kepuasan kerja mereka cenderung akan meningkat.
- c) *Match people to jobs that fit their interests* : Semakin orang merasa bahwa mereka mampu memenuhi kesenangan atau minat mereka saat bekerja, semakin mereka akan mendapatkan kepuasan dari pekerjaan tersebut.

5) Indikator Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor – faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individu diluar kerja. Menurut Robbins (2006) kepuasan kerja adalah seseorang secara keseluruhan terhadap pekerjaanya

dapat dikatakan kepuasan merupakan perbedaan antara harapan dengan kenyataan dari imbalan yang diterima dalam bekerja. Adapun indikator untuk mengukur kepuasan kerja menurut (Luthans, 2006) adalah:

a) Pekerjaan itu sendiri

Dalam, hal ini di mana pekerjaan memberikan tugas yang menarik, kesempatan untuk belajar, dan kesempatan untuk menerima tanggung jawab.

b) Gaji.

Sejumlah upah yang diterima dan tingkat dimana hal ini biasa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dibandingkan dengan orang lain dalam organisasi.

c) Kesempatan promosi.

Kesempatan untuk maju dalam organisasi.

d) Pengawasan

Kemampuan personalia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku.

e) Rekan kerja.

Tingkat dimana rekan kerja pandai secara teknis dan mendukung secara sosial

2.2 Hubungan Antar Variabel

1) Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut (Rivai, 2004) insentif adalah bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan. Begitu juga menurut Mangkunegara (2002), 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).

Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas – tugas yang dibebankan kepadanya (Setiaji,2013). Nitisemito (2010:122) menyatakan kinerja adalah hasil yang dapat dicapai seorang atau sekelompok orang. Salah satu faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan suatu organisasi adalah insentif.

2) Pengaruh Insentif Terhadap Kepuasan Kerja

Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada kepuasan kerja yang memadai, yaitu sebagaimana diharapkan oleh karyawan tersebut.

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil kerja yang optimal. Menurut (Martoyo,1994) Kepuasan kerja dimaksudkan keadaan emosional karyawan di mana terjadi ataupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa karyawan dari perusahaan/organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan.

3) Pengaruh Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja

Levinson (dalam Marwansyah, 2010:229) menyatakan bahwa “Kinerja atau unjuk kerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.” Kinerja karyawan adalah hal yang bersifat individual, karena masing-masing karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan setiap tugas yang diberikan kepadanya.

Kepuasan kerja adalah sikap atau perasaan puas dan tidak puas karyawan terhadap hasil penilaian dari pekerjaan yang telah dilakukannya. Hal ini sejalan dengan pendapat Kaswan (2012) dan Handoko (2001) memandang kepuasan kerja sebagai perasaan puas atau tidak puas karyawan terhadap pekerjaan mereka, perasaan itu akan tampak dari sikap karyawan terhadap pekerjaan dan dilingkungan kerjanya.

2.3 Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan mengenai pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja karyawan sebagai variabel mediasi, yang menjadi rujukan penelitian ini, selengkapnya dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Arindiah Citra Dwi Agustina (2010) judul penelitian “Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Karyawan Persada Swalayan Malang)” dalam Penelitian ini dilaksanakan di Persada Swalayan Malang pada bulan Oktober Desember 2009" Penelitian ini terdiri dari variable independen (X) yaitu pemberian insentif, variable dependen (Y) yaitu kinerja, dan variable intervening (Z) yaitu

kepuasan kerja Obyek penelitian ini adalah karyawan Persada Swalayan Malang yang berjumlah 48 orang, sedangkan sampelnya diambil sebanyak 43 orang dan teknik pengambilan sampelnya dengan menggunakan metode proportionate stratified random sampling". Persamaan penelitian sebelumnya adalah sama-sama meneliti Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja, dan perbedaannya adalah tempat dilakukan penelitian.

- 2) Dian Natasar, dan Armanu (2012) Penelitian yang berjudul "Pengaruh Pemberian Insentif Material dan Non Material terhadap Kinerja Karyawan melalui Kepuasan Kerja (Studi Pada Kebon Agung Malang)" dalam metode penelitian ini Jumlah populasi 887 orang dan populasi yang di buat di persempit yaitu hanya pada bagian T.U.K yaitu sebanyak 110 orang cara pengambilan responden sebagai sampel penelitian adalah menggunakan metode Stratified random sampling maka jumlah populasi yang di ambil sampel berdasarkan pendapatan slovin sebanyak 52 responden. Hasil Penelitian ini terdapat pengaruh langsung terhadap kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik insentif material yang di berikan mengakibatkan semakin meningkat pula kepuasan kerja karyawan, Terdapat pengaruh tidak langsung antara insentif non material terhadap kinerja melalui kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa semakin baik insentif non material yang diberikan mengakibatkan semakin meningkat pula kinerja karyawan jika kepuasan kerja karyawan juga meningkat. Persamaan dalam penelitian ini adalah Kinerja Karyawan

Melalui Kepuasan, Sedangkan Perbedaannya adalah penelitian sekarang tidak menganalisa Insentif Material dan Non Material.

3) Mazura (2012) Penelitian yang berjudul “Pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai negeri sipil (Studi kasus pada badan kepegawaian daerah kabupaten Bengkalis). Metode analisis dalam penelitian ini lokasi penelitian ini adalah Dinas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis. Objek yang diteliti dalam tugas akhir ini ialah: Seluruh Pegawai Negeri Sipil di Dinas Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis yang berjumlah 50 orang. Populasi dalam penulisan ini adalah seluruh pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis. Dimana pada penelitian ini diambil berjumlah 50 orang yang dapat dijadikan sampel. Dalam penelitian ini teknik sampling yang digunakan adalah All Sampling. Hasil penelitian maka dapat disimpulkan bahwa :Apabila Pengaruh Insentif meningkat sebesar satu satuan maka Kinerja Pegawai akan meningkat sebesar 0,194 satuan. Atau bisa juga dikatakan bahwa, apabila Pengaruh Insentif meningkat 1% maka kinerja pegawai negeri sipil akan meningkat sebesar 0,194%. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menganalisa Kinerja Karyawan, sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian.

4) Galaxy Mustofa (2017) Penelitian yang berjudul “ Pengaruh Insentif dan Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Sebagai Variabel Moderasi” Hasil penelitian tentang pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel motivasi (studi pada agen PT. Jiwasraya (persero) Kantor Cabang Malang Kota) dapat disimpulkan sebagai berikut

: (1) Insentif, kinerja dan motivasi disimpulkan sebagai berikut : (a) Insentif yang berupa komisi, bonus wisata dan persistensi polis berjalan dengan baik. (b) Kinerja karyawan sangat rendah dalam mencapai target premi dan polis secara kuantitas dan ketepatan waktu. (c) Motivasi agen rendah berkaitan dorongan mengenai kebutuhan agen akan eksistensi, menjalin hubungan dan berkembang. (2) Insentif berpengaruh positif terhadap kinerja yang berarti jika insentif semakin baik maka kinerja akan semakin tinggi. (3) Motivasi memoderasi pengaruh insentif terhadap kinerja yang berarti apabila insentif semakin baik disertai motivasi yang semakin tinggi maka kinerja akan semakin tinggi. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menganalisa pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian & variabel moderasi.

- 5) Maziah (2017) Penelitian yang berjudul “Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BNI Syariah Makassar” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengumpulan data melalui observasi, kuesioner dan dokumentasi. Sedangkan teknik analisis data yang digunakan adalah regresi linear sederhana. Adapun jenis dari sumber data, penelitian ini yaitu data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumber atau tempat dimana penelitian dilakukan. Populasi penelitian ini adalah seluruh karyawan (i) dan manajer PT. BNI Syariah Makassar yang berjumlah 93 orang. Penentuan sampel yang dilakukan adalah

sampling jenuh. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan hasil penelitian yang peneliti lakukan di PT. BNI Syariah Makassar bahwa pemberian insentif berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menganalisa pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian.

- 6) Maria Rosa Ratna Sri Anggraeni (2016) Penelitian yang berjudul “Peranan Badan Usaha Milik Desa (Bumdes) Pada Kesejahteraan Masyarakat Pedesaan Studi Pada Bumdes Di Gunung Kidul, Yogyakarta” Penelitian ini bertujuan untuk menggali dampak keberadaan Badan Usaha Milik Desa pada kesejahteraan masyarakat. Penelitian ini menggunakan metode Community Based Research, di mana penelitian dilakukan dalam beberapa tahap, yaitu: indepth interview dengan partisipan yang menjadi aktor kunci dalam Bumdes, tahap selanjutnya melakukan Diskusi Kelompok berdasarkan kelompok kepentingan yang ada di desa tersebut, dan pada tahap akhir dilakukan Focus Group Discussion dimana diskusi dilakukan oleh pelbagai pihak yang berkepentingan. Hal ini dilakukan juga untuk melakukan konfirmasi atas hasil temuan pada tahap sebelumnya. Hasil dari penelitian ini menunjukkan keberadaan Bumdes tidak dipungkiri membawa perubahan di bidang ekonomi dan sosial. Keberadaan Bumdes tidak membawa manfaat signifikan bagi peningkatan kesejahteraan warga secara langsung, Permasalahan yang muncul terkait Bumdes adalah akses masyarakat terhadap air dan akses masyarakat untuk mendapatkan pekerjaan di Bumdes. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama

menganalisa Badan Usaha Milik Desa, sedangkan perbedaannya variable yang digunakan.

- 7) Rahmadhani Shalikhah (2018) Penelitian yang berjudul “Pengaruh Insentif Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta, (2) pengaruh komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta, dan (3) pengaruh insentif dan komitmen karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta. Penelitian ini termasuk penelitian asosiatif kausal dengan pendekatan kuantitatif. Populasi dari penelitian ini adalah karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta berjumlah 180 orang. Data dikumpulkan dengan kuesioner yang telah diuji validitas dan reliabilitasnya. Teknik analisis data yang digunakan adalah regresi berganda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta ($\beta = 0,567$; $p=0,000$; $\Delta R^2 = 31,1\%$), (2) komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta ($\beta = 0,520$; $p=0,000$; $\Delta R^2 = 26,9\%$); dan (3) insentif dan komitmen karyawan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta (insentif $\beta = 0,444$; $p=0,000$; komitmen karyawan $\beta = 0,381$; $p=0,000$; dan $\Delta R^2 = 44,1\%$) Kata kunci: Insentif, Komitmen Karyawan, dan Kinerja Karyawan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menganalisa variabel Insentif terhadap Kinerja

Karyawan, sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian dan variable Komitmen, dalam penelitian sekarang tidak menganalisa variable Komitmen .

- 8) Agus Wahyudi, dkk (2019) Penelitian yang berjudul “Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial Perangkat Desa” (Studi Pada Perangkat Desa Di Kabupaten Sumbawa) Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, akuntabilitas publik, pemanfaatan aplikasi sistem keuangan desa, dan sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajerial perangkat desa. Penelitian ini merupakan penelitian kuantitatif yang bersifat asosiatif. Penelitian ini dilakukan pada perangkat desa yang berada di wilayah Kabupaten Sumbawa dengan responden yakni kepala desa dan ketua badan permusyawaratan. Jumlah desa yang menjadi responden yakni berjumlah 75 desa sehingga total responden berjumlah 150 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebesar 38,6% variabel partisipasi penyusunan anggaran, akuntabilitas publik, pemanfaatan aplikasi sistem keuangan desa, dan sistem pengendalian intern mampu menjelaskan variabel kinerja manajerial perangkat desa. Hasil statistik menunjukkan bahwa partisipasi penyusunan anggaran, akuntabilitas publik, dan pemanfaatan aplikasi sistem keuangan desa berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial perangkat desa, sedangkan sistem pengendalian intern tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial perangkat desa, tidak berpengaruhnya sistem pengendalian intern terhadap kinerja manajerial dipengaruhi oleh beberapa hal diantaranya di mana perangkat desa

hanyalah sebagai pelaksana yang bekerja sesuai dengan job desk-nya, perangkat desa hanya akan berfokus pada apa yang dikerjakan dan dibebankan bukan bertanggungjawab terhadap kebijakan pelaksanaan pengendalian intern, dan minimnya sumber daya manusia yang menjadi perangkat desa. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menganalisa variable Kinerja, sedangkan perbedaannya adalah lokasi penelitian.

- 9) Rusda Khairati (2013) Penelitian ini berjudul “Pengaruh Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh Insentif terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Metode yang digunakan Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis statistik deskriptif. Motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Pesisir Selatan. Hal ini dapat diketahui dari hasil uji regresi yang mendapatkan nilai p value 0,045 (lebih kecil dari 0,05). Besarnya kontribusi motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pengelolaan Keuangan Daerah sebesar 10,17%. Ini kemungkinan disebabkan telah terpenuhinya hal-hal yang menjadi impian pegawai, yaitu terbina hubungan yang baik antara atasan dengan bawahan, maupun sesama pegawai, adanya perhatian dari atasan terhadap pegawai dan juga telah mendapatkan jabatan yang diinginkan. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menganalisa pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan perbedaannya adalah

lokasi penelitian dan dalam penelitian sekarang tidak menganalisa variabel motivasi.

- 10) Anggi Rizki Zaputri, dkk (2013) Penelitian ini berjudul “Pengaruh Insentif Material Dan Non Material Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan” (Studi pada Karyawan Produksi Cetak PT. Temprina Media Grafika di Surabaya) Manusia merupakan penggerak utama dalam perusahaan dan karyawan adalah kekayaan utama perusahaan sehingga harus dijaga dengan baik. Untuk menjaga kualitas karyawan tersebut, perusahaan harus memberikan imbalan selain upah/gaji. Imbalan selain upah/gaji itu diberikan agar karyawan merasa puas dan berdampak pada kinerja karyawan yang terus meningkat. Tujuan utama dalam penelitian ini adalah mengetahui pengaruh insentif material terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh insentif non material terhadap kepuasan kerja karyawan, mengetahui pengaruh insentif material terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh insentif non material terhadap kinerja karyawan, dan mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan. Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian penjelasan. Sampel dalam penelitian berjumlah 86 karyawan produksi cetak dan merupakan sampel jenuh. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini adalah metode penyebaran kuesioner. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis deskriptif dan analisis path. Untuk menganalisis data tersebut menggunakan program SPSS versi 15.0 *for windows*. Persamaan dalam penelitian ini adalah sama-sama menganalisa pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan, sedangkan

perbedaannya adalah lokasi penelitian dan dalam penelitian sekarang variable kepuasan kinerja sebagai variabel *intervening*.

