

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kinerja

2.1.1. Definisi Kinerja

Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif. Sedangkan, menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Menurut Henry Simamora (1995:327), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Pengertian kinerja menurut Stephen Robbins yang diterjemahkan oleh Harbani Pasolong "Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, " (Pasolong, 2007 : 176). Kinerja adalah suatu keadaan yang berkaitan dengan keberhasilan organisasi dalam menjalankan misi yang dimilikinya yang dapat diukur dari tingkat produktivitas, kualitas layanan, responsivitas, responsibilitas, dan akuntabilitas (Tangkilisan, 2005 : 178).

Pengertian kinerja menurut Moehariono (2012:95) yaitu "Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi." (Abdullah, 2014:3). Amstrong dan Baron (1998:15) memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Sedangkan menurut Wibowo (2007:7) menyebutkan bahwa kinerja berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung. Wirawan (2009:5) menyebutkan bahwa kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam Bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat ditafsirkan bahwa kinerja karyawan erat kaitannya dengan hasil pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi, hasil pekerjaan tersebut dapat menyangkut kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

2.1.2. Standar Kinerja

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Abdullah, 2014:114)

Standar kinerja menurut Wilson (dalam Da Silva, 2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmark*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

2.1.2.1. Fungsi Standar Kinerja

Standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) memiliki fungsi antara lain:

1. Sebagai tolok ukur (*benchmark*) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai
2. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan *reward* atau imbalan dalam sistem kompensasi.
3. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
4. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

2.1.2.2. Persyaratan Standar Kinerja

Agar dapat digunakan sebagai tolok ukur (*benchmark*), maka standar kinerja harus memiliki persyaratan-persyaratan tertentu. Persyaratan-persyaratan standar kinerja sebagaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115-116) antara lain:

1. Terdapat hubungan yang relevan dengan strategi organisasi.
2. Mencerminkan keseluruhan tanggung jawab karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.
3. Memperhatikan pengaruh faktor-faktor di luar kontrol karyawan.
4. Memperhatikan teknologi dan proses produksi.
5. Sensitif, dapat membedakan antara kinerja yang dapat diterima dan yang tidak dapat diterima.
6. Memberikan tantangan kepada karyawan.

7. Realistis, dapat dicapai oleh karyawan.
8. Berhubungan dengan waktu pencapaian standar.
9. Dapat diukur dan ada alat ukur untuk mengukur pencapaian standar.
10. Standar harus konsisten.
11. Standar harus adil.
12. Standar harus memenuhi ketentuan undang-undang dan peraturan ketenagakerjaan.

2.1.3. Penilaian Kinerja

Terdapat kurang lebih 2 (dua) syarat utama yang diperlukan guna melakukan penilaian kinerja yang efektif, yaitu 1) adanya kriteria kinerja yang dapat diukur secara objektif ; dan 2) adanya objektivitas dalam proses evaluasi (Gomes, 2003:136). Sedangkan dari sudut pandang kegunaan kinerja itu sendiri, Sondang Siagian (2008:223-224) menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya. Sedangkan bagi organisasi, hasil penilaian kinerja sangat penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti identifikasi kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, program pengenalan, penempatan, promosi, sistem balas jasa, serta berbagai aspek lain dalam proses manajemen SDM.

Berdasarkan kegunaan tersebut, maka penilaian yang baik harus dilakukan secara formal berdasarkan serangkaian kriteria yang ditetapkan secara rasional serta diterapkan secara objektif serta didokumentasikan secara sistematis. Dengan demikian, dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinyu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian.

Untuk mempertegas dan memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam suatu organisasi dapat menghasilkan individu-individu yang berkualitas maka Malayu S P Hasibuan (dalam Yani, 2012:118) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah menilai rasio dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Menurut Simamora (2004:458) penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Terdapat beberapa indikator penilaian kinerja yaitu;

1) Loyalitas

Setiap karyawan yang memiliki tingkat loyalitas yang tinggi pada perusahaan-perusahaan dimana mereka akan diberikan posisi yang baik. Hal ini dapat dilihat melalui tingkat absensi ataupun kinerja yang mereka miliki.

2) Semangat kerja

Perusahaan harus menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang kondusif. Hal ini akan meningkatkan semangat kerja karyawan dalam menjalankan tugas pada suatu organisasi.

3) Kepemimpinan

Pimpinan merupakan *leader* bagi setiap bawahannya, bertanggung jawab dan memegang peranan penting dalam mencapai suatu tujuan. Pimpinan harus mengikutsertakan karyawan dalam mengambil keputusan sehingga karyawan memiliki peluang untuk mengeluarkan ide, pendapat, dan gagasan demi keberhasilan perusahaan.

4) Kerja sama

Pihak perusahaan perlu membina dan menanamkan hubungan kekeluargaan antara karyawan sehingga memungkinkan karyawan untuk bekerja sama dalam lingkungan perusahaan.

5) Prakarsa

Prakarsa perlu dibina dan dimiliki baik itu dalam diri karyawan ataupun dalam lingkungan perusahaan.

6) Tanggung jawab

Tanggung jawab harus dimiliki oleh setiap karyawan baik bagi mereka yang berada pada level jabatan yang tinggi atau pada level yang rendah.

7) Pencapaian target

Dalam pencapaian target biasanya perusahaan mempunyai strategi-strategi tertentu dan masing-masing.

2.1.3.1. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain evaluasi antar individu dalam organisasi, pengembangan dari diri setiap individu, pemeliharaan sistem dan dokumentasi (Belarmino:2013,62-63).

1) Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi ;

2) Pengembangan dari diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan yang memiliki kinerja rendah yang membutuhkan pengembangan baik melalui pendidikan formal maupun pelatihan ;

3) Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi memiliki sub sistem yang saling berkaitan antara satu sub sistem dengan sub sistem lainnya. Oleh karena itu perlu dipelihara dengan baik ;

4) Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan.

Menurut Werther dan Davis (1996:342) dalam buku Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (Suwatno, et al, 2011:196) penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilainya, antara lain:

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer dan demotion.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal
5. *Career Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing Process Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Mengetahui ketidaktepatan informasi dan kesalahan perancangan pekerjaan.
8. *Equal Employment Opportunity*. Kesempatan yang sama dalam pekerjaan.
9. *External Challenges*. Tantangan-tantangan eksternal.
10. *Feedback*. Umpan balik bagi karyawan dan perusahaan.

Syarat efektifnya penilaian kinerja menurut Cascio (1992:270-273) dalam Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis (Suwatno, et al, 2011:196) antara lain:

1. Penilai (*assessor*)
2. Keterkaitan (*relevance*)
3. Kepekaan (*sensitivity*)
4. Keterandalan (*reliability*)
5. Kepraktisan (*practicallity*)
6. Dapat diterima (*acceptability*).

2.1.3.2. Indikator Kinerja

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP dalam Abdullah, 2014:145). Sementara itu menurut Lohman (2003) dalam Abdullah (2014:145) indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisinesi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Dalam pandangan lain, Moeheriono (2012:108) mendefinisikan indikator kinerja sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur *output* atau *outcome* suatu kegiatan.
- b. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang dicapai pegawai maka perlu adanya pengukuran kinerja seperti yang dikemukakan oleh Agus Dharma (2004:24) bahwa hampir semua pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

1. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
2. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.
3. Ketepatan waktu, yaitu sesuai apa tidak dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Surya Dharma (2012: 83), mengemukakan bahwa indikator kinerja sebagai berikut :

1. Konsisten
2. Tepat
3. Menantang
4. Dapat diukur
5. Dapat dicapai
6. Disepakati
7. Dihubungkan dengan waktu
8. Berorientasikan kerja kelompok.

Pengukuran terhadap kinerja didapat dari : atasan langsung, penanggungjawab, dan rekan kerja menurut Becker & Klimoski (1989 : 348) dalam *Journal of Personnel Psychology* Vol. 42, indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Kualitas Pekerjaan
- b. Kuantitas Pekerjaan
- c. Sikap
- d. Kerjasama
- e. Komunikasi
- f. Kinerja Keseluruhan

2.1.3.2.1. Dasar Indikator Kinerja

Menurut Amstrong dan Baron dalam Abdullah (2014:151), paling tidak ada tiga hal yang harus dijadikan dasar dalam pengembangan indikator kinerja, yaitu:

- a. Apa yang diukur semata-mata ditentukan oleh apa yang dianggarkan.
- b. Kebutuhan pelanggan diterjemahkan menjadi prioritas strategis dan rencana strategis yang mengindikasikan apa yang harus diukur.

- c. Memberikan perbaikan kepada karyawan maupun tim dengan mengukur hasil dari prioritas strategis, memberikan kontribusi untuk perbaikan lebih lanjut dengan mengusahakan motivasi karyawan dan tim, dan memberikan informasi apa yang sudah berjalan dan tidak berjalan.

Dengan demikian tujuan ditetapkannya indikator kinerja itu adalah untuk memberikan bukti apakah hasil yang diharapkan telah tercapai atau belum.

2.1.3.2.2. Ukuran Indikator Kinerja

Menurut Moeheriono (dalam Abdullah, 2014:151), terdapat enam ukuran indikator kinerja, namun masing-masing organisasi dapat saja mengembangkannya sesuai dengan misi organisasi tersebut. Keenam kategori tersebut antara lain:

- a. Efektif, mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
- b. Efisien, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
- c. Kualitas, mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
- d. Ketepatan waktu, mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.
- e. Produktivitas, mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
- f. Keselamatan, mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

2.1.3.2.3. Key Performance Indicator

Key Performance Indicator merupakan seperangkat ukuran yang fokus terhadap aspek kinerja organisasi yang paling kritis bagi kesuksesan organisasi saat ini maupun di masa yang akan datang (Abdullah, 2014:155). Bauer (2004) dalam *Journal of Competitiveness* (2012:119) menekankan bahwa salah satu kunci utama selama implementasi KPI adalah kemampuan untuk membedakan ukuran-ukuran strategi yang lebih penting dari yang biasa. Pemilihan ukuran KPI yang salah dapat merusak bahkan menenggelamkan kinerja manajemen. Berdasarkan penelitian Eckerson dalam *Journal of Competitiveness* (2012:119) menjelaskan karakteristik KPI yang baik, yaitu:

- *Sparse* : Semakin sedikit KPI maka semakin baik.
- *Drillable* : Pengguna dapat menggali informasi secara terperinci.
- *Simple* : Pengguna memahami KPI tersebut.
- *Actionable* : Pengguna tahu cara menggunakan KPI.
- *Owned* : KPI dimiliki oleh semua orang.
- *Referenced* : Pengguna dapat melihat sumber dan konteks awalnya.
- *Balanced* : KPI mengandung baik ukuran financial dan non-financial.

- *Aligned* : KPI tidak meruntuhkan satu sama lain.
- *Validated* : Para pekerja tidak dapat mengelak terhadap KPI

Di samping itu, Hursman (2010) dalam *Journal of Competitiveness* (2012:119) mendefinisikan lima kriteria untuk KPI yang efektif, yaitu SMART: *Specific, Measurable, Attainable, Relevant, Time bound*.

2.1.4. Model Manajemen Kinerja

Beberapa pakar memperkenalkan dan mengembangkan model manajemen kinerja, antara lain Model Deming, Model Torrington dan Hall, Model Costello, dan Model Amstrong dan Baron.

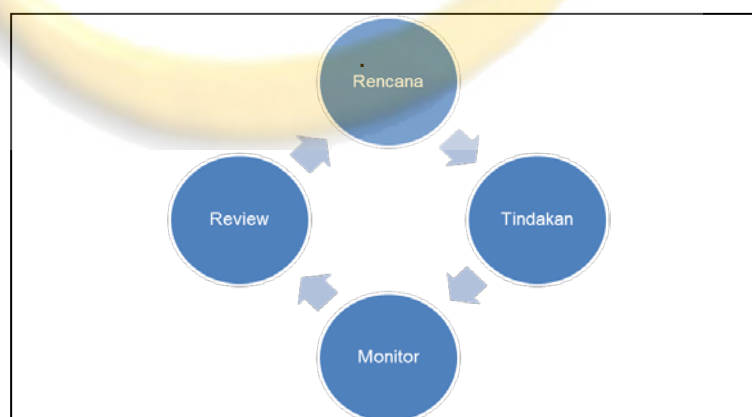
2.1.4.1. Model Deming

Model ini diambil dari nama Dr. William Edward Deming, seorang pakar manajemen kinerja yang memperkenalkan teori manajemen “*Total Quality Management*” yang di dalam teori tersebut terdapat model manajemen kinerja yang kemudian disebut sebagai *Model Deming*. Manajemen kinerja Model Deming dimulai dari rencana (*plan*), melakukan tindakan pelaksanaan (*do*), memonitor jalannya dan hasil pelaksanaan (*monitor*) dan melakukan *review* atau peninjauan kembali atas jalannya pelaksanaan dan kemajuan pekerjaan yang telah dicapai (*review*) (Abdullah, 2014:14).

Hasil *monitoring* dan *review* bisa saja terjadi dua kemungkinan, yaitu (Abdullah, 2014:15):

- Kemajuan telah dicapai sesuai dengan yang direncanakan ;
- Terjadi deviasi antara rencana dengan kemajuan yang dicapai.

Dalam hal kemungkinan kedua yang terjadi, maka perlu ada langkah-langkah penyesuaian terhadap rencana dan tujuan yang sudah ditetapkan. Demikian seterusnya model kinerja Deming ini bekerja seperti sebuah siklus. Berikut ini merupakan gambar siklus Manajemen Kinerja Deming.



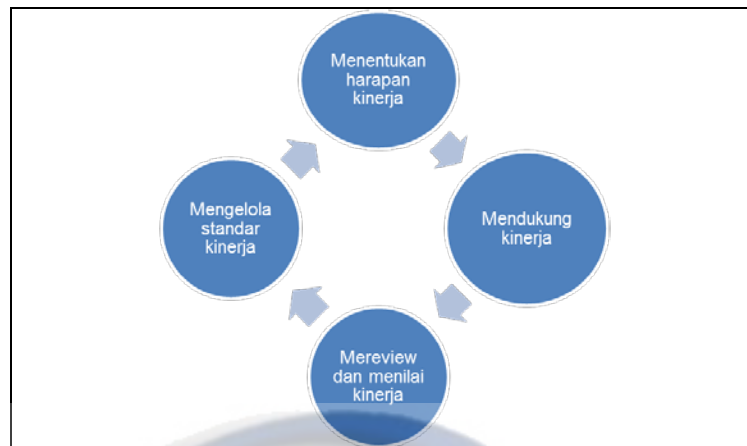
Gambar 2.1 Siklus Manajemen Kinerja Deming

Sumber: Amstrong dan Baron, *Performance Management* (1998:57) dalam Abdullah (2014:14)

2.1.4.2. Model Torrington dan Hall

Torrington dan Hall menggambarkan proses manajemen kinerja dengan merumuskan terlebih dahulu apa yang menjadi “harapan” yang diinginkan. Kemudian menentukan dukungan apa

yang harus diberikan untuk mencapai tujuan itu. Setelah itu dilakukan peninjauan (*review*) kembali dan penilaian terhadap kinerja. Kemudian melakukan “pengelolaan” terhadap standar kinerja (Abdullah, 2014:15) Berikut ini merupakan siklus manajemen kinerja model Torrington dan Hall.

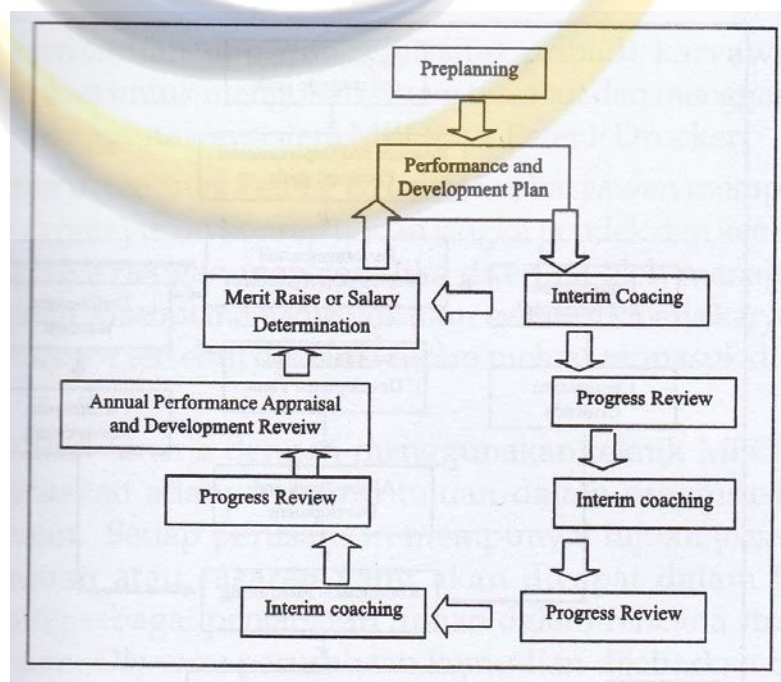


Gambar 2.2. Siklus Manajemen Kinerja Model Torrington dan Hall

Sumber: Amstrong dan Baron, *Performance Management* (1998:57) dalam Abdullah (2014:16)

2.1.4.3. Model Costello

Model Costello juga digambarkan dalam bentuk siklus. Diawali dengan melakukan persiapan perencanaan kemudian dibuat rencana kinerja dan pengembangannya. Selanjutnya untuk meningkatkan kinerja SDM dilakukan *coaching* kepada karyawan (SDM). Setelah itu dilakukan pengukuran kemajuan kinerja karyawan. Selama proses berlangsung juga dilakukan peninjauan kembali terhadap kemajuan pekerjaan dan apabila diperlukan dapat dilakukan penyesuaian rencana (Abdullah, 2014:16). Model Costello ini dapat dilihat pada gambar berikut ini:

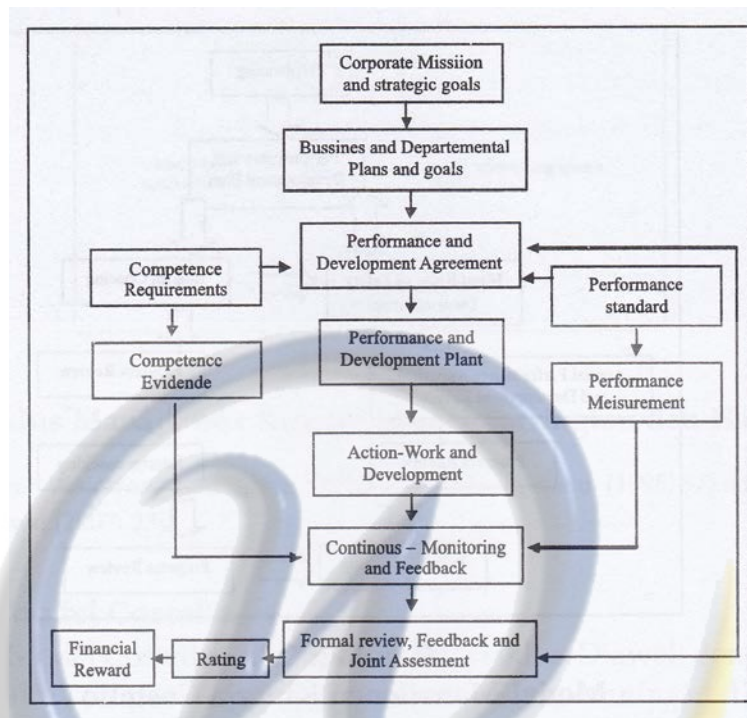


Gambar 2.3 Manajemen Kinerja Model Costello

Sumber : Costello, *Effective Performance Management* (1994:4) dalam Abdullah (2014:17)

2.1.4.4. Model Amstrong dan Baron

Amstrong dan Baron mengemukakan siklus manajemen kinerja sebagai *sequence* atau urutan. Prosesnya merupakan rangkaian aktivitas yang dilakukan secara berurutan yang bermuara pada pencapaian hasil (kinerja) yang diharapkan. Urutan manajemen kinerja model Amstrong dan Baron dapat terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 2.4 Urutan Manajemen Kinerja Amstrong dan Baron

Sumber : Amstrong dan Baron, *Performance Management* (1998:56) dalam Abdullah (2014:18)

2.1.5. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2007:13-14) seperti yang dikutip oleh Belarmino (2013:66) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini dapat dinyatakan sebagai berikut:

Human Performance = *Ability x Motivation*

Motivation = *Attitude x Situation*

Ability = *Knowledge x Skill*

Pendapat di atas dijelaskan sebagai berikut:

1) Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) terutama jika IQ superior, *very superior*, *gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2) Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya mereka yang bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Sedangkan menurut Amstrong & Baron yang dikutip Sedarmayanti (2011:223), kinerja dipengaruhi oleh 5 (lima) faktor, yaitu:

- a. *Personal factors* : ditunjukkan tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu ;
- b. *Leadership factors* : ditentukan kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader ;
- c. *Team factors* : ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja ;
- d. *System Factors* : ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi;
- e. *Contextual / Situational Factors* : ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan eksternal.

Selanjutnya oleh Mangkunegara sependapat dengan pandangan teori konvergensi dari William Stern yang disebutkan dalam bukunya "Evaluasi Kinerja SDM", (2006:16-17) mengemukakan bahwa faktor-faktor penentu kinerja (*prestasi kerja individu*) dalam organisasi adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

a) Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (*rohani*) dan fisiknya (*jasmani*). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

b) Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja relatif memadai.

2.2. Kompetensi

2.2.1. Definisi Kompetensi

Konsep kompetensi telah muncul menjadi sesuatu yang penting karena kompetensi secara esensial berhubungan dengan kinerja. Berikut ini merupakan definisi-definisi para ahli tentang kompetensi.

Menurut Amstrong dan Baron (dalam Abdullah, 2014:51), kompetensi adalah dimensi perilaku yang ada di belakang kinerja kompeten yang menunjukkan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Menurut Mc. Leland (dalam Moeheriono, 2012:6), kompetensi adalah karakteristik dasar *personel* yang menjadi faktor penentu sukses tidaknya seseorang dalam mengerjakan suatu pekerjaan atau pada suatu situasi tertentu.

Menurut Wibowo (2007:86), kompetensi itu adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi oleh pengetahuan, keterampilan dan sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Menurut Hutapea dan Nuriana (dalam Abdullah, 2014:51), kompetensi adalah gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Evelyn Orr, et al (2010:2) mendefinisikan kompetensi sebagai berikut *competencies as the skills, behaviors, or qualities that contribute to success*. Tergantung kebutuhan-kebutuhan untuk sukses tersebut, set kompetensi-kompetensi yang berbeda membentuk *success profile* yang berbeda pula.

Boyatzis (dalam Zaim, 2013:2) juga menganalisa kompetensi manajerial dan mendefinisikan kompetensi sebagai “*an underlying characteristic of a person that could be a motive, trait, skill, aspect of one’s self-image, social role, or a body of knowledge which he or she uses*”.

Mansfield (1999) mendefinisikan kompetensi sebagai “*an underlying characteristic of a person that results in effective or superior performance*”. Menurut Dubois (2000:16) *job competence* adalah “*an employee’s capacity to meet (or exceed) a job’s requirements by producing the job outputs [or results] at an expected level of quality within the constraints of the organization’s internal and external environments*”

Kompetensi (BKN, 2013) adalah karakteristik dan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan. Kompetensi Manajerial adalah *soft competency* yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap sesuai tugas dan/atau fungsi jabatan. Kompetensi pada dasarnya merupakan gambaran apa yang seharusnya dilakukan seseorang dalam pekerjaannya.

Sedangkan Lyle M Spencer dan Signe M Spencer dalam buku mereka yang berjudul “Competence at Work” mendefinisikan kompetensi sebagai :

“*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion-reference effective and/or superior performance in a job or situation*”.

“Kompetensi adalah karakteristik dasar manusia yang dari pengalaman nyata (nampak dari perilaku) ditemukan mempengaruhi, atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan (tingkat) performansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada suatu situasi tertentu.” (Spencer & Spencer dalam Buku *Competence at Work*, 1993:9).

Pengertian kompetensi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

a. Karakteristik Dasar / *Underlying Characteristic*

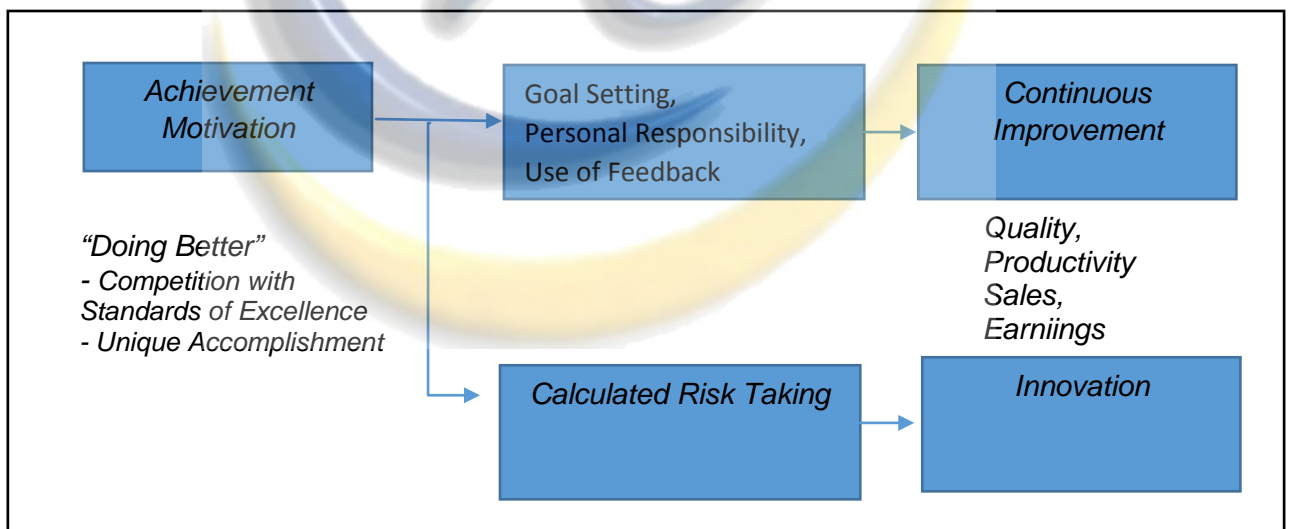
Competencies are underlying characteristics of people and indicate “ways of behaving or thinking, generalizing across situations, and enduring for a reasonably long period of time.”

Kompetensi merupakan bagian dari kepribadian yang melekat pada diri seseorang serta perilakunya dapat diprediksi pada berbagai tugas pekerjaan.

b. Hubungan Kausal / *Causal Relationships*

Motif, Watak/Karakter dan konsep diri memprediksi perilaku keahlian, tindakan, yang selanjutnya memprediksi keluaran kinerja pekerjaan, sehingga dibentuk model akibat yaitu motif/watak → perilaku/keluaran seperti yang diperlihatkan di Gambar 2.5

Kompetensi selalu termasuk dengan maksud/tujuan, yang merupakan motif atau daya karakter yang menyebabkan tindakan sehingga memberikan keluaran. Perilaku tanpa ada tujuan tidak mendefinisikan kompetensi. Perilaku tindakan dapat termasuk pemikiran, di mana pemikiran mendahului dan memprediksi perilaku.



Sumber : Spencer & Spencer, *Competence at Work* (1993:13)

Gambar 2.5 Competency Causal Model Flow

c. Kriteria / *Criterion Referenced*

Kriteria merupakan hal yang sangat krusial dalam definisi kompetensi oleh Spencer. Sebuah karakteristik bukanlah kompetensi kecuali kriteria ini memprediksikan sesuatu yang berharga di dunia nyata.

Kriteria-kriteria yang sering digunakan dalam studi kompetensi antara lain:

- *Superior Performance.*

Ini didefinisikan secara statistik sebagai satu standar deviasi di atas kinerja rata-rata.

- *Effective Performance*

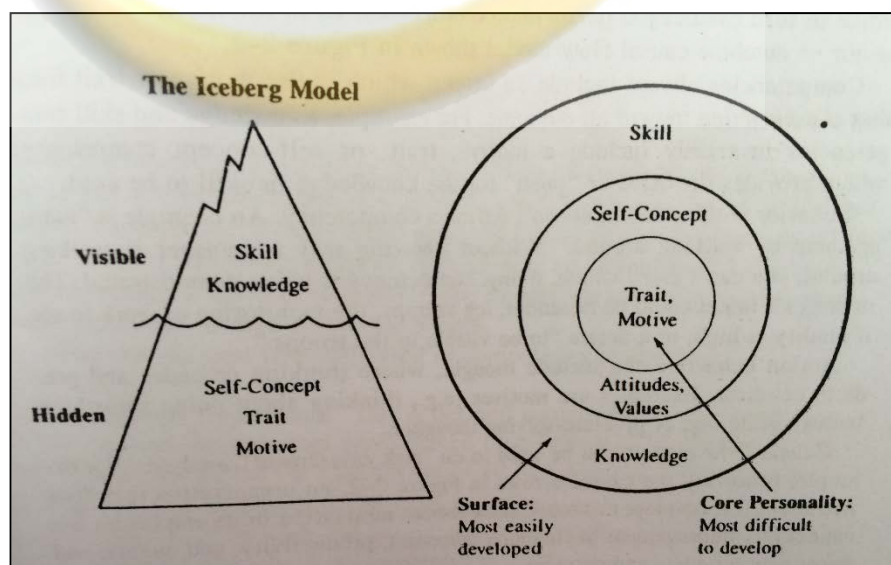
Biasanya ini berarti tingkatan kerja “yang dapat diterima secara minimal”, titik bagi yang lebih rendah.

2.2.2. Tipe-tipe Kompetensi

Lyle Spencer dan Signe Spencer (1993:9-11) membagi kompetensi menjadi lima tipe/tingkatan karakteristik, yaitu:

1. *Motive* (motif). Hal yang seseorang pikirkan atau inginkan secara konsisten yang menyebabkan suatu aksi. Motif menggerakkan, mengarahkan dan memilih perilaku terhadap suatu aksi atau tujuan tertentu dan jauh dari yang lain.
2. *Traits* (Watak). Karakteristik fisik dan respon konsisten terhadap situasi atau informasi.
3. *Self-Concept* (Konsep Diri). Sikap, nilai atau citra diri seseorang.
4. *Knowledge* (Pengetahuan). Informasi yang seseorang miliki dalam suatu ruang lingkup spesifik.
5. *Skill* (Keahlian). Kemampuan untuk melakukan tugas fisik atau mental.

Tipe atau tingkatan kompetensi telah berpengaruh praktis terhadap perencanaan Sumber Daya Manusia. Seperti yang digambarkan pada Gambar 2.6 bahwa pengetahuan dan keahlian cenderung terlihat, dan secara relatif berada di permukaan, karakteristik seseorang. Konsep diri, watak dan motif lebih tersembunyi, “lebih dalam” dan pusat dari kepribadian.



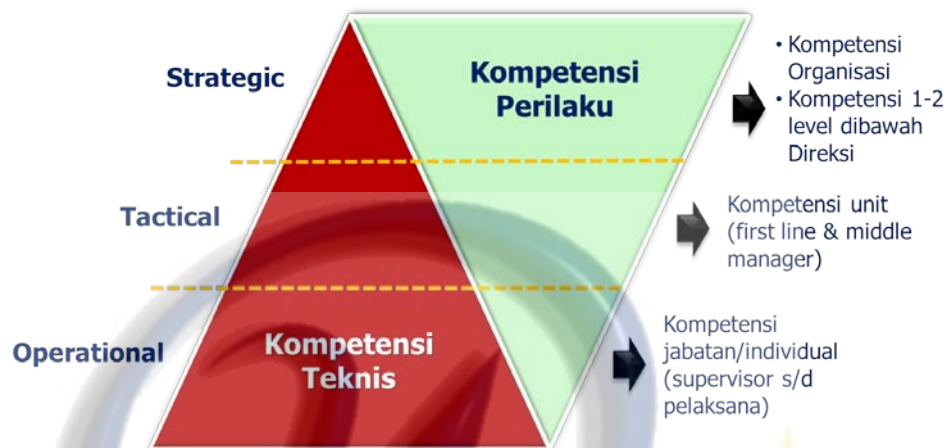
Sumber : Spencer & Spencer, *Competence at Work* (1993:11)

Gambar 2.6 Kompetensi Inti dan Permukaan

Kompetensi dikelompokkan menjadi 2 (dua) yaitu :

- Kelompok kompetensi perilaku (*behavior competency*), yaitu kompetensi yang tidak dapat dilihat secara nyata karena cenderung tersembunyi dalam diri seseorang namun memiliki dampak besar terhadap kesuksesan di masa depan.
- Kelompok kompetensi teknis (*technical competency*), yaitu kompetensi yang relatif lebih mudah ditunjukkan atau terlihat secara nyata yaitu pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*).

Matriks kompetensi dan level manajemen tersebut dapat dilihat pada Gambar 2.7 berikut ini.



Gambar 2.7 Matriks Kompetensi dan Level Manajemen

Sumber: Adang, Kusman, *Strategic Competency-based Human Resource Management (online)*, 2013:32

Adapun perbedaan-perbedaan kompetensi teknis (*hard competence*) dan kompetensi perilaku (*soft competence*) dapat dilihat pada Tabel 2.1 berikut ini.

Tabel 2.1 Perbedaan *Hard Competency* dan *Soft Competency*

HARD COMPETENCY	SOFT COMPETENCY
Fokus pada karyawan operasional yang memproduksi barang atau jasa	Fokus pada supervisor, manager atau <i>top management</i>
Tujuannya adalah membuat kejelasan, konsistensi dan standarisasi – dari suatu standard umum	Tujuannya adalah membuat jelas dan konsisten dalam berhubungan dengan orang
Saling tergantung - membangun kompetensi tergantung pada keahlian sebelumnya	Tidak tergantung – membangun kompetensi tergantung kondisi dan situasi tuntutan bisnis
Dapat diperbandingkan antar industri	Spesifik sesuai strategi dan karakteristik unik organisasi
Membangun produktivitas dan efisiensi	Membangun orang yang akan menurunkan strategi perusahaan dan mendapatkan komitmen dari <i>team members</i>

Sumber: Utomo Tri, *Competency-based Human Resource Management*, 21

Charles E Jhonson dalam Vina Yuthadiana (2015:52) membagi kompetensi ke dalam 3 bagian yaitu: 1) kompetensi pribadi, yakni kompetensi yang berhubungan dengan pengembangan kepribadian (*personal competency*), 2) Kompetensi profesional, yaitu kompetensi atau kemampuan yang berhubungan dengan penyelesaian tugas-tugas tertentu, dan 3) kompetensi sosial, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kepentingan sosial.

Sedangkan pada Kusnandar (2007:41) dalam Vina Yuthadiana (2015:52), kompetensi dapat dibagi 5(lima) bagian, yaitu:

1. Kompetensi intelektual, yaitu berbagai perangkat pengetahuan yang ada pada diri individu yang diperlukan untuk menunjang kinerja.
2. Kompetensi fisik, yaitu perangkat kemampuan fisik yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas.
3. Kompetensi pribadi, yaitu perangkat perilaku yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam mewujudkan diri, transformasi diri, identitas diri dan pemahaman diri.
4. Kompetensi sosial, yaitu perangkat perilaku tertentu yang merupakan dasar dari pemahaman diri sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari lingkungan sosial.
5. Kompetensi spiritual, yaitu pemahaman, penghayatan, serta pengamalan kaidah-kaidah keagamaan.

Palan (2007) mengatakan kompetensi dapat meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan. Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapat dipadukan dengan keterampilan dasar (*soft skill*), keterampilan baku (*hard skill*), keterampilan sosial (*social skill*) dan keterampilan mental (*mental skill*). Keterampilan baku (*hard skill*) mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, keterampilan dasar (*soft skill*) menunjukkan intuisi, kepekaan SDM; keterampilan sosial (*social skill*) menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM; keterampilan mental (*mental skill*) menunjukkan ketahanan mental SDM.

Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) menurut Spencer & Spencer dalam Vina Yuthadiana (2015:53) yang telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi:

- a. Pengakuan (*recognition*), suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi sehingga seseorang dapat berjalan dari pengalaman simulasi tersebut.
- b. Pemahaman (*understanding*), instruksi kasus termasuk *modelling* perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi itu.
- c. Pengkajian (*assessment*) umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya hubungan antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal.

- d. Umpan balik (*feedback*), suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.
- e. Permohonan kerja (*job application*), agar dapat menggunakan kompetensi di dalam kehidupan nyata.

2.2.3. Kluster kompetensi

Berikut ini merupakan kategori kompetensi (*cluster competency*) yang dikembangkan oleh Lyle M Spencer dan Signe M Spencer (1993:25-78), yaitu:

1. **Achievement and Action (Pencapaian dan Tindakan)**

Kluster ini terdiri dari:

- *Achievement Orientation* (ACH) / Berorientasi pada Pencapaian, berfokus pada bekerja dengan baik atau berkompetisi dalam mendapatkan standar yang sangat baik. ACH memiliki tiga dimensi, yaitu : *Intensity and completeness of action*, *achievement impact*, dan *degree of innovation*.
- *Concern for Order, Quality and Accuracy* (CO) / Kepedulian terhadap Order, Kualitas dan Akurasi, mencerminkan penggerak dasar yang mengurangi ketidakpastian dalam lingkungan sekitar. CO memiliki satu dimensi yang mencerminkan kompleksitas dari tindakan untuk mempertahankan atau meningkatkan order di dalam lingkungan.
- *Initiative* (INT) / Inisiatif merupakan preferensi dalam mengambil tindakan. Inisiatif adalah melakukan pekerjaan lebih dari sesuatu yang diharapkan, melakukan pekerjaan yang tidak diminta, yang akan meningkatkan atau memperbaiki hasil pekerjaan dan menghindari masalah atau menemukan kesempatan-kesempatan baru. Ada dua dimensi inisiatif, yaitu *time dimension* dan *self motivation*.
- *Information Seeking* (INFO) / Pencarian Informasi, merupakan dasar keingintahuan, keinginan untuk mengetahui lebih banyak tentang sesuatu, orang atau isu yang menggerakkan pencarian informasi. INFO ini hanya memiliki satu dimensi yang menggambarkan seberapa jauh seseorang mencari suatu informasi.

2. **Helping and Human Service / Membantu dan Melayani**

Kluster *Helping and Human Service* melibatkan maksud untuk memenuhi kebutuhan seseorang; menyesuaikan diri pada keprihatinan, ketertarikan dan kebutuhan orang lain dan bekerja untuk memenuhi kebutuhan tersebut, yang terdiri dari:

- *Interpersonal Understanding* (IU) / Pemahaman Interpersonal: menyatakan keinginan untuk memahami orang lain. Memiliki dua dimensi yaitu: *Depth of understanding of others* dan *Listening and responding to others*.
- *Customer service orientation* (CSO) / Berorientasi Melayani Pelanggan: menyatakan keinginan untuk membantu atau melayani orang lain, untuk memenuhi kebutuhannya. Memiliki dua dimensi yaitu: *Focus on client's needs* dan *Innitiatives (discretionary effort) to help or serve others*.

3. *Impact and Influence* / Dampak dan Pengaruh

Impact and Influence (IMP) mencerminkan maksud untuk mengajak, meyakinkan atau mengesankan orang lain yang bertujuan agar tujuan dari si pembicara didukung oleh yang diajak bicara. Kluster ini disebut juga Kluster *Leadership / Kepemimpinan*, dan terdiri dari :

- *Impact and Influence* (IMP) / Dampak dan Pengaruh mengacu pada tindakan, membujuk, meyakinkan mempengaruhi orang lain sehingga mau mendukung rencana kita.
- *Organizational Awareness* (OA) / Kepedulian Organisasi mengacu pada kemampuan individu untuk memahami kekuatan hubungan di dalam organisasinya atau di luar organisasinya (pelanggan, supplier, dll).
- *Relationship Building* (RB) / Membangun Hubungan adalah upaya untuk membangun atau mempertahankan hubungan persahabatan atau kontak jaringan dengan orang yang mungkin saja berguna dalam pencapaian tujuan yang berkaitan dengan pekerjaan.

4. *Managerial* / Manajerial

Kluster *Managerial* / Manajerial memiliki kompetensi sebagai berikut:

- *Developing Others* (DEV) / Mengembangkan Orang Lain, yang merupakan maksud untuk mengajarkan atau untuk membantu perkembangan dari satu atau beberapa orang.
- *Directiveness: Assertiveness and use of Positional Power* (DIR) / Direktif: Ketegasan dan Penggunaan Kekuasaan mencerminkan maksud seseorang untuk membuat orang lain turut atau patuh terhadap keinginannya.
- *Teamwork and Cooperation* (TW) / Kerjasama dan Teamwork mencerminkan maksud asli untuk bekerja secara kooperatif bersama orang lain, untuk menjadi bagian dari tim.
- *Team Leadership* / Kepemimpinan Tim merupakan keinginan untuk berperan sebagai pemimpin dari tim atau grup.

5. *Cognitive* / Kognitif

Kluster *Cognitive*/Kognitif merupakan kompetensi yang berfungsi sebagai versi intelektual dari inisiatif: pekerjaan seseorang untuk memahami situasi, tugas, masalah, kesempatan atau pengetahuan. Kluster ini terdiri dari:

- *Analytical Thinking* (AT) / Berpikir Analitis merupakan pemahaman situasi dengan memecah situasi tersebut ke dalam beberapa bagian yang lebih kecil atau melacak implikasi terhadap situasi secara bertahap dalam arah sebab akibat.
- *Conceptual Thinking* (CT) / Berpikir Konseptual adalah pemahaman situasi atau masalah dengan menyatukan beberapa bagian menjadi satu kesatuan, memperlihatkan gambaran luas.
- *Technical/professional/managerial expertise* (EXP) / Keahlian manajerial / teknis / profesional, yang termasuk di dalamnya antara lain penguasaan badan dari

pengetahuan terkait pekerjaan dan juga motivasi untuk memperlebar, menggunakan, dan mendistribusikan pengetahuan tentang pekerjaan kepada orang lain.

6. Personal Effectiveness / Keefektifan Personal

Kluster Kompetensi *Personal Effectiveness* / Keefektifan Personal terdiri dari:

- *Self control* (SCT) / Pengendalian Diri, merupakan kemampuan untuk menjaga emosi dan mengendalikan diri ketika timbul amarah, ketika dihadapkan dengan lawan atau musuh, atau ketika bekerja di bawah tekanan.
- *Self confidence* (SCF) / Percaya Diri, merupakan kepercayaan seseorang terhadap kemampuan dirinya sendiri untuk menyelesaikan tugas.
- *Flexibility* (FLX) / Fleksibilitas, merupakan kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dengan beragam situasi, orang, atau grup.
- *Organizational commitment* (OC) / Komitmen Organisasi, merupakan kemampuan individu dan keinginan untuk mensejajarkan perilakunya dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi, bertindak dalam cara tertentu yang memajukan tujuan perusahaan atau memenuhi kebutuhan organisasi.

2.3. Insentif

2.3.1. Definisi Insentif

Kebutuhan karyawan sebagai individu dapat berupa *materil* dan *non-materil*. Masalah kebutuhan tersebut dapat menjadi pendorong manusia untuk bekerja atau dapat menyebabkan karyawan lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan dengan harapan memperoleh imbalan balas jasa dari perusahaan tempat dia bekerja. Salah satu balas jasa yang biasanya diberikan perusahaan adalah insentif.

“Insentif merupakan salah satu penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Insentif berbanding lurus dengan prestasi kerja yang artinya semakin tinggi prestasi seseorang maka akan semakin tinggi pula insentifnya. Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya atas dasar prestasi kerja yang tinggi atau pada karyawan yang bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.” (Yani, 2012:145).

Mangkunegara (2004:89) yang dikutip oleh M Yani dalam Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2012:145) memberikan pengertian bahwa insentif adalah penghargaan atas dasar prestasi kerja yang tinggi yang merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi kerja karyawan dan kontribusi pada organisasi.

Sedangkan menurut Matuyo (dalam Yani, 2012:145) insentif adalah tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan yang lain yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisasi.

Menurut Panggabean (dalam Yani, 2012:145) insentif adalah kompensasi yang mengkaitkan gaji dengan produktivitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang berdasarkan kepada mereka yang dapat bekerja melalui standar yang telah ditentukan.

Richard I Henderson (1994) mengemukakan bahwa insentif adalah *“A reward, financial or otherwise, that compensates the worker for high and/or continued performance above standard. Also, a motivating influence to induce effort above normal (wage incentive)”*. Selanjutnya Millkovich (1991:5), menyatakan bahwa *“Incentives also tie pay directly to performance”*.

Noe, et al (2006:510) menyebutkan bahwa *“Individual incentives reward individual performance, but with two important differences. First, payments are not roled into based pay. They must be continuously earned and re-earned. Second, performance is usually measured as physical output (such as number of water faucets produced) rather than by subjective ratings”*.

Beberapa teori menjelaskan efek insentif pada kinerja, diantaranya teori *expectancy*, dan teori *agency*. Teori *Expectancy* menyatakan bahwa orang bertindak untuk memaksimalkan kepuasan terhadap output yang diharapkannya. Vroom (1964, dalam Budiarti 2013:153) menyatakan bahwa motivasi individu merupakan fungsi dari 2 faktor, yaitu harapan mengenai hubungan antara usaha yang dilakukannya dengan *output* tertentu dan tingkat kemenarikan *output* tersebut. Motivasi yang tercipta dari 2 faktor ini akan mendorong orang untuk mengerahkan kemampuannya untuk mencapai *output* yang diinginkannya. Insentif berupa uang menarik karena uang tidak hanya dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan material tapi juga memiliki nilai simbolik berkaitan dengan prestige, status, dan faktor lainnya (Zelizer, 1994; Furnham & Argyle, 1998 dalam Budiarti 2013:).

Teori lain yang dapat menjelaskan pengaruh insentif terhadap kinerja adalah Teori *Agency*. Teori *agency* meyakini bahwa berbagai individu, insentif, asimetri informasi, dan isu koordinasi adalah penting dalam memahami bagaimana organisasi bekerja dengan efisien (Lambert, 2001 dalam Budiarti, 2013:154). Model *agency* dibangun berdasarkan filosofi pentingnya menguji permasalahan insentif dan resolusinya pada seting ekonomi yang memiliki potensi permasalahan insentif yang mencakup; 1) ketidakmauan agen untuk melakukan usaha secara optimal, 2) agen dapat mengalihkan sumber daya untuk kepentingannya sendiri, dan 3) perbedaan horison waktu, contohnya, agen tidak memperdulikan efek tindakannya sekarang terhadap kondisi di masa mendatang karena agen tersebut tidak bermaksud untuk bekerja selamanya pada perusahaan tersebut.

Menurut perspektif teori *agency*, insentif berbasis kinerja meningkatkan produktivitas perusahaan secara keseluruhan dengan cara mendorong individu untuk meningkatkan atau mengalokasikan usahanya dengan lebih baik (Banker et al., 1996 dalam Budiarti, 2012:154), misalnya dengan berusaha lebih keras untuk memproduksi produk dengan kuantitas dan kualitas yang lebih baik, menjual produk lebih banyak, mengurangi absensi, mengurangi waktu istirahat, atau menambah jam kerja (Bonner & Sprinkle, 2002:331-333). Efek peningkatan usaha ini terjadi karena insentif berbasis kinerja akan memotivasi individu untuk lebih baik dalam melaksanakan tugas. Misalnya pada konteks penjualan, individu dapat meningkatkan

penjualan rutinnya dalam jangka pendek atau dalam jangka panjang dengan membina hubungan baik dan memelihara kesetiaan konsumen yang menghasilkan penjualan di masa mendatang yang lebih tinggi. Program insentif berbasis kinerja memungkinkan peningkatan kinerja yang akan terus terjadi sepanjang individu mengerahkan usaha untuk memperbaiki pelaksanaan tugasnya (Banker et al., 1996 dalam Budiarti, 2012:155).

Serupa dengan teori *expectancy*, teori *agency* juga mengisyaratkan bahwa insentif memainkan peran yang fundamental dalam memotivasi dan mengendalikan kinerja karena individu memiliki utilitas untuk meningkatkan kesejahteraannya. Insentif mempengaruhi utilitas berbagai munculan sementara usaha yang dikerahkan individu dapat mempengaruhi probabilitas individu untuk menerima munculan tersebut sehingga insentif moneter dapat meningkatkan keinginan individu untuk meningkatkan kinerjanya agar dapat memperoleh peningkatan pembayaran yang diterimanya. Keinginan ini dapat mendorong individu untuk meningkatkan usaha yang lebih keras karena hal ini dianggap dapat meningkatkan kinerja.

2.3.2. Tujuan Pemberian Insentif

Yani dalam Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (2012:146) menjelaskan bahwa pemberian insentif memiliki tujuan-tujuan antara lain:

1. Untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berprestasi.
2. Untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan.
3. Untuk menjamin bahwa karyawan akan mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
4. Untuk mengukur usaha karyawan melalui kinerjanya.
5. Untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.

2.3.3. Jenis-jenis Insentif

Pada dasarnya pemberian insentif adalah untuk meningkatkan kinerja pada individu maupun kelompok. Adapun penjelasan dari jenis-jenis insentif tersebut adalah sebagai berikut (Yani, 2012:147) :

1. Insentif Individu

Insentif individu adalah insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas usaha dan kinerja individual. Rencana atau program individual bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Gary Dessler (2008:443) mengemukakan beberapa jenis insentif individu, seperti:

- *Piecework Plans*, diberikan kepada pegawai berdasarkan berapa item yang dapat dikerjakan dalam jumlah waktu per jam atau per harinya.
- *Straight Piecework*, diberikan berdasarkan berapa hasil kerja yang dapat dilakukan oleh seorang pegawai baik itu hasil produksi atau hasil berapa item yang berhasil dijual.

- *Standard Hour Plan*, sama seperti *piecework plans*, akan tetapi yang membedakannya adalah insentif ini diberikan jika pegawai dapat memproduksi atau menjual item melebihi standar yang ditetapkan baik itu berupa standar per jam kerja maupun standar per hari.
- *Merit Pay as Incentive*, diberikan berdasarkan prestasi kerja pegawai tersebut.

2. Insentif Kelompok

Insentif kelompok adalah program bagi hasil di mana anggota kelompok yang memenuhi syarat tertentu saling berbagi hasil yang diukur dari kinerja yang diharapkan. Program bagi hasil ini memfokuskan pada peningkatan kualitas, pengurangan biaya tenaga kerja dan hasil terukur lainnya. Insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka melebihi standar yang telah ditetapkan. Para anggotanya dibayarkan dengan menggunakan tiga cara yaitu:

- a. Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasinya.
- b. Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.
- c. Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompoknya.

2.3.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Insentif

Insentif dapat dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut (Yani, 2012:148), yaitu:

1. Sasaran yang ditetapkan dengan jelas dan dikomunikasikan dengan baik.
2. Komunikasi realistis untuk berhasil
3. Pengetahuan mengenai nilai yang diciptakan jika mencapai sasaran tersebut.
4. Suatu gagasan mengenai prestasi nilai yang perusahaan inginkan untuk dibagi dengan karyawan.
5. Sistem umpan balik yang mencegah kejutan yang tidak menyenangkan
6. Persetujuan mengenai cara menghitung insentif dan menentukan kapan insentif tersebut akan dibayarkan.

2.3.5. Karakteristik Rencana Insentif

Kompensasi insentif akan diterima anggota organisasi apabila realisasi laba, volume produksi, volume penjualan atau hasil penjualan berada di atas anggaran. Perbedaan lainnya antara insentif dengan gaji dan tunjangan-tunjangan dalam pembagian jumlah yang akan diterima oleh manajer dan karyawan. Rencana Insentif dapat dibagi menjadi dua, yaitu rencana insentif jangka pendek dan rencana insentif jangka panjang.

2.3.5.1. Rencana Insentif Jangka Pendek

Formula yang dapat digunakan untuk mencapai jumlah total bonus yang bisa dibayar pada kelompok yang berkualifikasi dari pegawai pada tahun yang diberikan, yang disebut “bonus pool”. Metode penentuan “*bonus pool*” dapat diuraikan sebagai berikut (Yani, 2012:149):

1. Metode paling sederhana adalah membuat formula bonus dengan menentukan persentase tertentu dari laba.
Dana bonus = $X\% \times \text{laba bersih}$
2. Metode bonus didasarkan pada persentase tertentu dari laba setelah tingkat laba per saham (EPS) minimum tercapai.
Dana bonus = $X\% \times (\text{Laba bersih} - \text{Total EPS Minimum})$
3. Metode lain yang menghubungkan laba dengan modal yang digunakan. Modal dalam hal ini adalah kekayaan pemegang saham ditambah hutang jangka panjang. Bonus dalam hal ini sama dengan persentase laba sebelum pajak dan bunga atas hutang jangka panjang dikurangi beban modal atas kekayaan pemegang saham ditambah hutang jangka panjang. Perusahaan yang menggunakan metode ini didasarkan pada alasan kinerja manajemen hendaknya didasarkan pada penggunaan aset netto yang menghasilkan laba, dan karena proporsi utang jangka panjang terhadap modal ditentukan oleh kebijakan keuangan, maka proporsi ini seharusnya tidak berpengaruh terhadap penilaian kinerja operasional.
4. Metode lain yang digunakan adalah sama dengan metode ke-3, tetapi pengertian modal dalam hal ini sama dengan kekayaan pemegang saham. Kesulitan metode ketiga dan keempat adalah jika pada satu tahun mengalami kerugian akan mengurangi kekayaan pemegang saham sebaliknya meningkatnya bonus yang harus dibayar pada tahun yang mengalami keuntungan.
5. Bonus didasarkan pada kenaikan profitabilitas suatu tahun dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
6. Bonus didasarkan pada kemampuan memperoleh laba perusahaan relatif dibandingkan dengan kemampuan memperoleh laba industri. Mencari data industri yang diperbandingkan mungkin saja sulit, karena hanya beberapa perusahaan saja yang mempunyai campuran produk dan sistem akuntansi yang sama
7. Carvoyers merupakan rencana insentif jangka pendek, di mana diatur agar setiap tahun dibagi bonus, dan bonus yang dibagikan tidak tergantung besarnya laba. Misalnya pemberian gaji ketiga belas. Keuntungan dari metode ini adalah:
 - a. Fleksibel yaitu pemberian bonus tidak ditentukan secara otomatis formula dan dipengaruhi oleh judgement dewan komisaris
 - b. Mengurangi anggapan bahwa bonus didasarkan pada formula tertentu.

Kelemahan dari metode ini adalah tidak secara langsung menggambarkan kinerja sesungguhnya saat ini.

8. Kompensasi yang ditunda. Jumlah bonus dihitung setiap tahun, pembayarannya bisa saja dilakukan beberapa kali sepanjang periode tertentu. Keuntungan dari sistem pembayaran bonus seperti ini adalah:
 - a. Manajer bisa mengestimasi dengan akurasi yang rasional pendapatan tunai mereka untuk tahun mendatang.
 - b. Pembayaran yang ditunda meratakan penerimaan kas manajer, karena pengaruh fluktuasi siklik.
 - c. Seorang manajer yang berhenti akan terus menerima pembayaran sampai beberapa tahun.
 - d. Dengan ditundanya waktu pembayaran akan mendorong pemikiran yang lebih jauh untuk menghasilkan keputusan yang tepat.

Kelemahannya adalah bahwa bonus yang menjadi hak manajer tidak sepenuhnya diterima pada tahun bonus yang dihasilkan. Hal itu akan mengakibatkan kurangnya motivasi secara langsung dari insentif, karena bonus tidak berhubungan langsung dengan laba atau kerugian.

2.3.5.2. Rencana Insentif Jangka Panjang

Kompensasi insentif jangka panjang dihubungkan dengan nilai atau harga saham pasar modal. Alasan mendasar penerapan rencana ini adalah bahwa pertumbuhan dalam nilai modal saham perusahaan menunjukkan prestasi perusahaan dalam jangka panjang. Ada beberapa tipe rencana yaitu (Yani, 2012:152):

1. *Stock Option*, yaitu hak untuk membeli sejumlah saham dengan harga yang disetujui pada saat opsi itu dilakukan (biasanya harga pasar atau 95% dari harga pasar saat ini) selama periode tertentu di masa yang akan datang.
2. *Phantom Stock*, yaitu memberi penghargaan kepada manajer dengan sejumlah saham secara akuntansi saja
3. *Stock Appreciation Rights*, yaitu hak untuk menerima pembayaran kas pada peningkatan nilai saham sejak saat pemberian hadiah hingga periode yang telah ditentukan di masa mendatang.
4. *Performance Shares*, yaitu memberikan penghargaan sejumlah saham tertentu pada manajer apabila tujuan jangka panjang telah tercapai.
5. *Performance Unit*, yaitu penghargaan atas kinerja penerimaan bonus berupa kas atas tercapainya target jangka panjang tertentu.

2.4. Penelitian Terdahulu

Selama penelitian ini, penulis akan mempergunakan beberapa jurnal penelitian tentang kinerja, kompetensi dan insentif serta teori-teori dari penelitian sebelumnya yang bisa dilihat di Tabel 2.2.

Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu

No	Judul	Penulis	Jenis Penelitian	Pembahasan dan Hasil Penelitian
1	Identifikasi Kompetensi dalam Pemahaman Aplikasi Sistem Informasi Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai	Muhammad Hilmy Rahman (Universitas Widyatama)	Tesis Tahun 2013	Aplikasi sistem teknologi informasi yang menjadi dasar HCI di PT. PKSS Kantor Cabang Bandung secara individu ditinjau dari aspek pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang cukup memadai; Karyawan PT. PKSS memiliki kinerja yang cukup serta aplikasi sistem teknologi informasi dan kompetensi, baik secara simultan maupun parsial mempunyai hubungan positif terhadap kinerja. Secara parsial kompetensi lebih dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
2	Pengaruh SDM, Komitmen, Motivasi Terhadap Kinerja Auditor dan Reward sebagai Variabel Moderating pada Inspektorat Provinsi Jambi.	Darlisman Dalmy Universitas Sumatera Utara – Medan	Tesis Tahun 2009	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja auditor tetapi tidak ditemukan pengaruh interaksi Reward terhadap hubungan antara SDM, komitmen, dan motivasi dengan kinerja auditor.
3	Pengaruh Kompetensi dan Insentif terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada STKIP PGRI Sumatera Barat	Fitria Nengsih Universitas Taman Siswa Padang	Tesis Tahun 2014	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis apakah kompetensi dan insentif secara satu per satu dan secara bersamaan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada STKIP PGRI Sumatera Barat. Dari hasil penelitian terlihat bahwa pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja karyawan adalah signifikan karena nilai t hitung (5,450) > t tabel (2,026) pada level of significant 0,05 dengan bentuk pengaruhnya adalah positif dikarenakan nilai koefisien regresi kompetensi bernilai positif yaitu 0,628 atau 62,8%. Pengaruh insentif terhadap prestasi kerja karyawan adalah signifikan karena nilai t hitung (3,970) > t tabel (2,026) pada level of significant 0,05 dengan bentuk pengaruhnya adalah positif dikarenakan nilai koefisien regresi insentif bernilai positif yaitu 0,348 atau 34,8%. Pengaruh kompetensi dan insentif secara bersamaan terhadap prestasi kerja karyawan adalah signifikan karena nilai F hitung (85,613) > F tabel (3,26) pada level of significant 0,05 dengan besar pengaruh kompetensi dan insentif secara bersamaan terhadap prestasi kerja karyawan pada STKIP PGRI Sumatera Barat adalah 81,7%.
4	Pengaruh Variabel Usaha	Laeli Budiarti	Jurnal	Penelitian ini menunjukkan bahwa variabel usaha memiliki efek mediasi

No	Judul	Penulis	Jenis Penelitian	Pembahasan dan Hasil Penelitian
	Dan Ketrampilan pada Hubungan Insentif Moneter terhadap Kinerja	Universitas Jenderal Soedirman	Akuntansi & Auditing Tahun 2012	antara pengaruh insentif dan kinerja, serta variabel ketrampilan memiliki efek moderasi dalam hubungan insentif dan kinerja manajer. Secara umum hasil penelitian ini menunjukkan adanya sejumlah variabel yang mengintervensi pengaruh insentif terhadap kinerja manajerial.
5.	Hubungan Kompetensi Dengan Kinerja Pemeriksa Pajak Pada Kantor Pelayanan Pajak Pratama Di Badung Selatan	Pradana Adiputra Universitas Pendidikan Ganesha	Tesis Tahun 2012	Variabel kinerja pemeriksa pajak meliputi kecakapan, keterampilan, kesanggupan kerja, hasil kerja, dan kemampuan bekerjasama. Responden penelitian sebanyak 30 orang yang menjawab pertanyaan kuisioner yang disebarkan. Hasil dari kuisioner tersebut di analisis menggunakan analisis korelasi Spearman Rank dan uji t-test. Berdasarkan hasil analisis di ketahui bahwa ada hubungan yang kuat antara kompetensi dengan kinerja pemeriksa pajak pada Kantor Pelayanan Pajak di Badung Selatan. Besarnya korelasi 0,653 yang berarti adanya hubungan yang kuat dan positif, yang berarti semakin tinggi kompetensi maka kinerja pemeriksa pajak akan semakin tinggi. Sebaliknya, semakin rendah kompetensi maka kinerja pemeriksa pajak akan makin rendah. Dari perhitungan t-test di peroleh t-hitung sebesar 4,56, yang berarti bahwa hubungan antara kompetensi dengan kinerja pemeriksa pajak memang nyata.
6	<i>The Effect of Competence on Commitment, Performance and Satisfaction with Reward as a Moderating Variable (A Study on Designing Work plans in Kendari City Government, Southeast Sulawesi)</i>	Alamsyah Lotunani, M.S Idrus, Eka Afnan, dan Margono Setiawan	<i>International Journal of Business and Management Invention</i> Tahun 2014	Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisa dan menjelaskan pengaruh kompetensi terhadap komitmen, kinerja dan kepuasan dengan reward sebagai variabel moderator. Penelitian dilakukan di Pemda Kendari. Sebanyak 152 orang digunakan sebagai responden dalam penelitian ini dan menggunakan SEM pada basis <i>Partial least Square (PLS)</i> . Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja, tetapi koefisien jalur dari kinerja terhadap kepuasan yang dimediasi oleh reward tidaklah signifikan. Hal ini berarti bahwa reward yang diberikan berdasarkan basis kinerjanya tidak memberikan kepuasan terhadap responden.
7	<i>Effect of Core Competence on Competitive Advantage and</i>	Sabah Agha (Associate Professor)	<i>International Journal of Business and Management</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk menginvestigasi hubungan antara kompetensi inti, keuntungan kompetitif dan kinerja organisasi. Kompetensi inti diukur dalam tiga dimensi: <i>Shared vision, cooperation</i> dan <i>empowerment</i> .

No	Judul	Penulis	Jenis Penelitian	Pembahasan dan Hasil Penelitian
	<i>Organizational Performance</i>	Laith Alrubaiee (Corresponding author) Manar Jamhour Department of Business Administration, Faculty of Business	Tahun 2012	Keuntungan kompetitif diukur melalui fleksibilitas dan responsif. Penelitian ini dilakukan di Industri Cat di Uni Emirat Arab dengan survey dilakukan total sebanyak 77 manajer. Hasil menunjukkan bahwa kompetensi inti memiliki pengaruh keuntungan kompetitif dan kinerja organisasi. Keuntungan kompetitif juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi.
8	Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Politeknik Negeri Ujung Pandang	Emmyah Sekolah Tinggi Ilmu Administrasi Lembaga Administrasi Negara Makassar	Tesis Tahun 2009	Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Politeknik Negeri Ujung Pandang. Metode yang dilakukan adalah menggunakan survey dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan tujuan eksplanatif. Populasi penelitian ini adalah seluruh pegawai pada Politeknik Negeri Ujung Pandang yang berjumlah 130 orang dengan metode pengambilan sampel adalah Nonprobability sampling dengan teknik sampling jenuh dimana semua anggota populasi dijadikan sebagai sampel penelitian populasi). Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai dan uji secara parsial menunjukkan bahwa indikator konsep diri dan nilai-nilai memberi pengaruh paling dominan, sedangkan indikator karakteristik pribadi memberi pengaruh paling kecil.
9	Kompensasi dan Kompetensi dalam Peningkatan Kinerja Karyawan	Hosra Afrizoni Universitas Widyatama	Tesis Tahun 2014	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh kompensasi dan kompetensi dalam peningkatan kinerja karyawan PT. Timah Investasi, baik secara parsial maupun simultan. Temuan dari penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja baik secara simultan maupun parsial.
10	Pengaruh Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan di Kompartemen Sumber Daya Manusia PT. Pupuk Kaltim	Eka Dewi Anggrainy Universitas Padjajaran	Tesis Tahun 2007	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui <i>core, role</i> dan <i>specific behavioural</i> kompetensi untuk jabatan pada Kompartemen SDM PT. Pupuk Kaltim, kinerja karyawan dan pengaruh kompetensi <i>core, role</i> dan <i>specific behavioural</i> terhadap kinerja karyawan

No	Judul	Penulis	Jenis Penelitian	Pembahasan dan Hasil Penelitian
				baik secara parsial maupun simultan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh kompetensi terhadap kinerja dan pengaruh terbesar adalah <i>specific behavioural</i> .
11	The Effects of Monetary Incentives on Effort And Task Performance: Theories, Evidence, and A Framework for Research	Sarah E. , Bonnera, Geoffrey B. , Sprinkle	Journal Accounting, Organizations and Society 27 Tahun 2002	Tujuan penelitian ini adalah untuk mereview teori dan bukti terdapat pengaruh (kontingensi kinerja) insentif uang terhadap upaya pegawai dan kinerja. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa target kinerja eksplisit (target yang ditentukan) memiliki efek positif pada upaya dan kinerja melalui insentif moneter, yang dengan demikian menunjukkan bahwa organisasi harus mempekerjakan target kinerja dalam hubungannya dengan insentif moneter untuk memotivasi karyawan. Selain itu, penelitian Bonner & Sprinkle juga menyatakan bahwa minimnya keterampilan juga dapat melemahkan hubungan antara insentif dan upaya yang dilakukan. Khususnya, ketika pegawai ditugaskan untuk pekerjaan yang mereka sendiri tidak memiliki keterampilan yang diperlukan, mereka mungkin tidak akan meningkatkan upaya mereka dalam mendapatkan insentif karena mereka percaya bahwa upaya peningkatan tidak akan menyebabkan peningkatan kinerja atau imbalan.

2.5. Paradigma Konseptual dan Hipotesis

2.5.1. Paradigma Konseptual

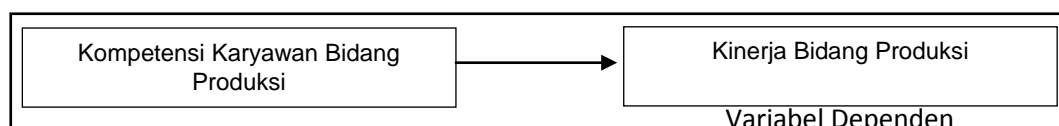
Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Kinerja juga merupakan salah satu bentuk pertimbangan dalam suatu organisasi dalam pengambilan kebijakan organisasi yaitu dalam perencanaan, pengorganisasian dan evaluasi. Berdasarkan pengertian kinerja oleh Mangkunegara (2009) tersebut, dapat diketahui bahwa kinerja meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap dan kinerja keseluruhan. Kinerja yang terpelihara dan berkembang meningkat akan berdampak positif bagi organisasi atau perusahaan yang bersangkutan. Kinerja yang baik bagi suatu organisasi dicapai ketika indikator-indikator kinerja yang telah ditetapkan sebelumnya telah tercapai atau terlampaui. Penilaian kinerja adalah suatu proses dengannya suatu organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan dapat memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka serta memungkinkan perusahaan untuk mengetahui

seberapa baik seseorang karyawan bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi.

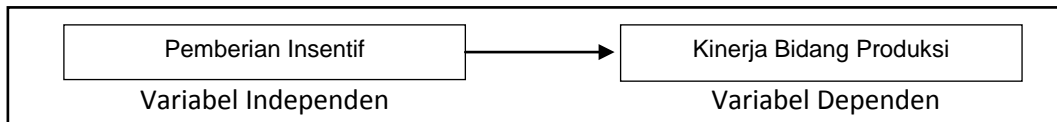
Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa kinerja yang baik akan berdampak positif terhadap organisasi atau perusahaan. Perlu diketahui bahwa kinerja tidak secara otomatis terjadi secara sendirinya tetapi perlu dibangun dengan pondasi yang kokoh agar dapat bertahan dan berkembang. Salah satu pondasi yang menjadi landasan kinerja adalah kompetensi. Menurut Spencer & Spencer (1993), kompetensi adalah karakteristik dasar manusia yang dari pengalaman nyata (nampak dari perilaku) ditemukan mempengaruhi, atau dapat dipergunakan untuk memperkirakan (tingkat) performansi di tempat kerja atau kemampuan mengatasi persoalan pada suatu situasi tertentu. Selanjutnya, Spencer & Spencer menjelaskan 6 kluster kompetensi dengan total keseluruhan 20 jenis kompetensi yang terdiri dari *Achievement & Action, Concern for order, quality, & accuracy, Initiative, Information seeking, Interpersonal understanding, Customer service orientation, Impact & Influence, Organizational awareness, Relationship building, Developing others, Directiveness: Assertiveness & use of positional power, Teamwork & cooperation, Team leadership, Analytical thinking, Conceptual thinking, Managerial/professional/technical expertise, Self control, Self confidence, Flexibility* dan *Organizational commitment*.

Masalah kebutuhan manusia dapat menjadi pendorong manusia dalam bekerja atau dapat menyebabkan karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dengan mengharapkan imbalan balas jasa atas apa yang telah ia kerjakan. Seringkali, para karyawan ingin mendapatkan lebih atas apa yang ia terima sekarang. Sehingga mereka akan terus berusaha dalam mendapatkan kelebihan yang mereka inginkan tersebut. Hal ini tentunya dapat menjadi suatu macam solusi bagi perusahaan dalam meningkatkan kinerja para karyawannya. Salah satunya adalah melalui pemberian insentif. Menurut Yani (2012), insentif merupakan salah satu penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Insentif berbanding lurus dengan prestasi kerja yang artinya semakin tinggi prestasi seseorang maka akan semakin tinggi pula insentifnya. Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya atas dasar prestasi kerja yang tinggi atau pada karyawan yang bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Selanjutnya Yani (2012) juga menerangkan bahwa insentif dapat dijabarkan melalui perhitungan insentif, tujuan pemberian insentif dan waktu pemberian insentif.

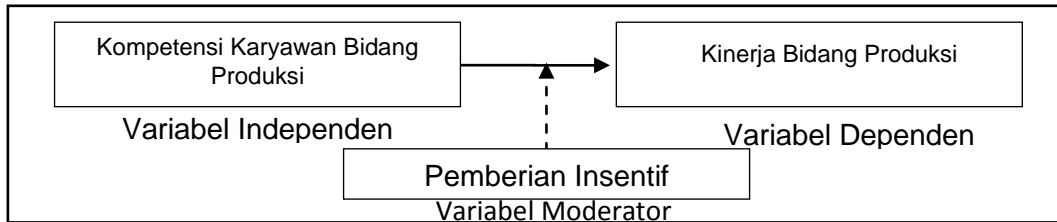
Berdasarkan landasan teori dan masalah penelitian, maka penulis mengembangkan kerangka penelitian yang diuji secara parsial seperti yang terlihat pada Gambar 2.8 dan Gambar 2.9 dan insentif sebagai variabel *moderating* yang dapat dilihat pada Gambar 2.10.



Gambar 2.8 Pengaruh Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja



Gambar 2.9 Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja



Gambar 2.10 Insentif sebagai Variabel Moderating terhadap Hubungan antara Kompetensi dan Kinerja Karyawan

Mangkunegara (2009), Spencer & Spencer (1993) dan Yani (2012)

Gambar 2.10 di atas menunjukkan bahwa pemberian insentif dijadikan sebagai variabel moderator antara pengaruh kompetensi terhadap kinerja. Dengan kompetensi yang cukup baik diharapkan kinerja karyawan juga baik yang berdampak juga terhadap pencapaian kinerja perusahaan/organisasi. Dalam penelitian ini dilihat dari segi kualitas Sumber Daya Manusia yang dimiliki berupa kompetensi dan bagaimana untuk meningkatkannya serta sejauh mana SDM tersebut mendapat pelatihan. Selain itu, masalah dalam penelitian ini juga mengukur seberapa besar keinginan seseorang untuk meningkatkan kinerja dengan pemberian faktor eksternal berupa insentif. Pemberian insentif dapat mendorong seorang pegawai untuk berusaha dalam memberikan kinerja yang baik, namun bisa saja kinerja tidak mengalami peningkatan seiring dengan usaha yang diberikan dalam peningkatan kinerja tersebut karena pegawai tersebut kurang memiliki ketrampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang diberikan. Masalah ini akan memperlihatkan bagaimana dampak insentif terhadap pencapaian kerja organisasi, apakah memberikan dampak positif atau justru sebaliknya memberikan dampak negatif atau tidak memberikan dampak sama sekali.

2.5.2. Hipotesis

2.5.2.1. Kompetensi dan Kinerja

Kompetensi pegawai dengan berbagai variasi dimensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri dan tentunya terhadap kinerja organisasi dimana ia bekerja. Karena dengan kompetensi yang semakin baik, maka penguasaan seorang pegawai terhadap pekerjaannya juga akan semakin baik dan hasil kerja / kinerja-nya juga akan baik. Hal ini juga sesuai dengan penelitian Muhammad Hilmy Rahman (2013), Pradana Adiputra (2012), Emmyah (2009), Alamsyah Loutani, et al. (2014), Sabah Agha, et al. (2012), dan Eka Dwi Anggraini (2007) yang secara jelas menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H 1 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap pencapaian kinerja karyawan bidang produksi PT. Industri Sandang Nusantara (Persero).

2.5.2.2. Insentif dan Kinerja

Masalah kebutuhan manusia dapat menjadi pendorong manusia dalam bekerja atau dapat menyebabkan karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dengan mengharapkan imbalan balas jasa atas apa yang telah ia kerjakan. Seringkali, para karyawan ingin mendapatkan lebih atas apa yang ia terima sekarang. Sehingga mereka akan terus berusaha dalam mendapatkan kelebihan yang mereka inginkan tersebut. Faktor inilah yang bisa dimanfaatkan perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawannya. Hal ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitria Nengsih (2014) yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H 2 : Pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bidang produksi PT. Industri Sandang Nusantara (Persero).

2.5.2.3. Kompetensi, Insentif sebagai Variabel Moderator dan Kinerja

Kompetensi pegawai dengan berbagai variasi dimensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan itu sendiri dan tentunya terhadap kinerja organisasi dimana ia bekerja. Karena dengan kompetensi yang semakin baik, maka penguasaan seorang pegawai terhadap pekerjaannya juga akan semakin baik dan hasil kerja / kinerja-nya juga akan baik. Di sisi lain, masalah kebutuhan manusia dapat menjadi pendorong manusia dalam bekerja atau dapat menyebabkan karyawan lebih bersemangat dalam bekerja dengan mengharapkan imbalan balas jasa atas apa yang telah ia kerjakan. Seringkali, para karyawan ingin mendapatkan lebih atas apa yang ia terima sekarang. Sehingga mereka akan terus berusaha dalam mendapatkan kelebihan yang mereka inginkan tersebut. Di sinilah peran insentif sebagai variabel moderator. Dengan kompetensi yang baik didukung oleh pemberian insentif yang baik pula maka kinerja karyawan akan baik juga.

Menurut Vrom (1964, dalam Budiarti 2013:153) dalam teori *expectancy* menyebutkan bahwa performance (kinerja) dipengaruhi oleh persepsi *reward* yang diharapkan pegawai serta dipengaruhi oleh *ability* yang dalam hal ini adalah kompetensi. Maka jelaslah bahwa penelitian ini didukung oleh teori *expectancy* yang menyatakan bahwa *performance* harus ditopang dengan kompetensi dan insentif untuk menghasilkan kinerja (*performance*) yang diharapkan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Laeli Budiarti (2013) menunjukkan bahwa variabel usaha memiliki efek mediasi antara pengaruh insentif dan kinerja, serta variabel ketrampilan memiliki efek moderasi dalam hubungan insentif dan kinerja manajer. Di sisi lain, penelitian yang dilakukan oleh Bonner dan Sprinkle (2002:336-338) menunjukkan bahwa target kinerja eksplisit

(target yang ditentukan) memiliki efek positif pada upaya dan kinerja melalui insentif moneter, yang dengan demikian menunjukkan bahwa organisasi harus mempekerjakan target kinerja dalam hubungannya dengan insentif moneter untuk memotivasi karyawan. Selain itu, penelitian Bonner & Sprinkle juga menyatakan bahwa minimnya keterampilan juga dapat melemahkan hubungan antara insentif dan upaya yang dilakukan. Khususnya, ketika pegawai ditugaskan untuk pekerjaan yang mereka sendiri tidak memiliki keterampilan yang diperlukan, mereka mungkin tidak akan meningkatkan upaya mereka dalam mendapatkan insentif karena mereka percaya bahwa upaya peningkatan tidak akan menyebabkan peningkatan kinerja atau imbalan. Mempertimbangkan hal tersebut, pemberian insentif selain dapat mendorong seorang pegawai untuk berusaha dalam memberikan kinerja yang baik, tetapi bisa saja kinerja tidak mengalami peningkatan seiring dengan usaha yang diberikan dalam peningkatan kinerja tersebut karena pegawai tersebut kurang memiliki keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang diberikan.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat ditarik hipotesis sebagai berikut:

H 3 : Kompetensi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan bidang produksi dengan pemberian insentif sebagai variabel moderatory di PT. Industri Sandang Nusantara (Persero).