

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

##### **2.1.1 Kinerja**

Kinerja bagian produktivitas kerja, produktivitas berasal dari kata " Produktif " Artinya sesuatu yang mengandung potensi untuk digali, sehingga produktivitas dapatlah dikatakan sesuatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam sebuah komoditi atau objek. Filosofi produktivitas sebenarnya dapat mengandung arti keinginan dan udaha dari setiap manusia (individu maupun kelompok) untuk selalu meningkatkan mutu kehidupan dan penghidupannya.

Agar dapat lebih jelas lagi dalam penjelasan mengenai kinerja berikut ini ada beberapa pengertian kinerja menurut para ahli. Menurut Mangkunegara ( 2001 : 67 ) mengemukakan bahwa " hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang

diberikan kepadanya". Sedangkan menurut Hasibuan ( 2002 : 94 ) mengemukakan bahwa " pengorbanan jasa , jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang - barang dan Jasa - jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu". Menurut Sedarmayanti ( 2001 : 50 ) mengemukakan bahwa " *performance* atau kinerja adalah *output drive from processes, human or ouherwise*, jadi dikatakannya bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses".

Begitu juga menurut Sulistiyani dan Rosidah ( 2003 : 224 ) mengemukakan bahwa " Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu. Sedang kinerja suatu jabatan secara keseluruhan sama dengan jumlah (rata - rata ) dari kinerja fungsi pegawai atau kegiatan yang dilakukan. Pengertian kinerja disini tidak bermaksud menilai karakteristik individu tetapi mengacu pada serangkaian hasil yang di peroleh selama periode waktu tertentu". Menurut Bernadin Russel yang dikutip oleh Faustini Cardoso Gomes (2000:135), mengemukakan bahwa :

“Kinerja adalah *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode tertentu.

Jadi menurut pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam penentuan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu perusahaan. Dengan kata lain, kinerja merupakan hasil atau keluaran yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu, dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan. Hasil kerja yang dicapai karyawan tersebut selanjutnya akan dibandingkan dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

### **2. 1. 2 Ruang Lingkup Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)**

Penilaian prestasi kerja karyawan harus dilakukan untuk dapat mengetahui prestasi yang telah dicapai oleh setiap karyawan. Selain itu, penilaian prestasi kinerja karyawan pun penting bagi perusahaan untuk menentukan langkah selanjutnya yang akan diambil mengenai kebijaksanaan perusahaan.

Sedarmayanti (2001:15) memberikan pendapatnya mengenai penilaian kinerja karyawan, yaitu : “Penilaian kinerja karyawan perlu dirumuskan guna dijadikan standar kinerja untuk dijadikan tolak ukur dalam mengadakan perbandingan antara apa yang telah dilakukan dengan apa yang diharapkan, kaitannya dengan pekerjaan atau jabatan yang telah dipercayakan kepada seseorang. Standar termaksud dapat pula dijadikan sebagai ukuran dalam mengadakan pertanggung jawaban terhadap apa yang telah dilakukan.”

Jadi, penilaian kinerja diperlukan untuk menentukan tingkat kontribusi individu atau performansi. Sedangkan tujuan diadakannya penilaian kinerja menurut Sondang P.Siagian (2002:227) secara umum, antara lain :

1. Mendorong peningkatan kinerja.
2. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
3. Untuk kepentingan mutasi karyawan.
4. Untuk menyusun program pendidikan dan pelatihan, baik untuk mengatasi berbagai kekurangan maupun untuk mengembangkan potensi karyawan yang belum sepenuhnya digali, dan yang terungkap dalam penilaian kinerja.
5. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan bagian kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat, dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dan kepentingan organisasi.

Jadi, informasi – informasi yang diperoleh dari tujuan penilaian kinerja tersebut dapat dimanfaatkan untuk kepentingan pemberian gaji, kenaikan gaji, kenaikan gaji, promosi jabatan, dan penempatan – penempatan pada tugas – tugas tertentu.

Menurut Faustino Cardoso Gomes (2003:142) terdapat delapan kriteria yang dapat dijadikan ukuran dalam menilai atau mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik, yaitu :

1. *Quantity of Work*, merupakan jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
2. *Quality of Work*, merupakan kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat – syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. *Job Knowledge*, merupakan luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
4. *Creativeness*, merupakan keaslian gagasan – gagasan yang dimunculkan dan tindakan – tindakan untuk menyelesaikan persoalan – persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*, merupakan kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
6. *Dependability*, merupakan kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative*, merupakan semangat untuk melaksanakan tugas – tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities*, menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah tamahan, dan integritas pribadi.

Dapat disimpulkan bahwa delapan kriteria di atas bisa dijadikan acuan dalam melakukan penilaian kinerja karyawan yang berdasarkan

deskripsi perilaku yang spesifik sehingga kinerja dari setiap karyawan dapat dinilai. Karena pada dasarnya penilaian kinerja karyawan penting untuk karyawan itu sendiri maupun untuk perusahaan dalam menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

### **2. 1. 3Proses Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja bertujuan untuk memberi masukan kepada karyawan tersebut dalam usaha memperbaiki kinerjanya, yang berujung kepada kinerja organisasi. Oleh karena itu, penilaian kinerja tidak hanya sekedar menilai, tetapi juga berusaha memperbaiki kinerja yang belum maksimal. Sebelumnya harus ditetapkan terlebih dahulu tujuan – tujuan dari setiap pekerjaan yang akan dikerjakan, kemudian menentukan standar atau dimensi – dimensi kinerja serta ukurannya, dan diikuti oleh penentuan metode penilaian, pelaksanaan, dan evaluasi. Penetapan tujuan dilakukan agar selama proses bekerja, seorang karyawan mendapatkan batas – batas dan acuan agar bekerja sesuai dengan apa yang ingin dicapainya. Selanjutnya adalah menentukan standar kinerja serta ukurannya, ini bertujuan agar proses bekerja serta hasil akhir yang akan dicapai tetap berada pada hasil

akhir yang maksimal sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tahap akhir adalah evaluasi, ini sangat penting agar seorang karyawan dapat mengetahui sampai sejauh mana kinerjanya dan dapat dijadikan pembelajaran untuk proses bekerja selanjutnya agar lebih baik lagi. Berikut ini adalah gambaran dari proses penilaian kinerja.



**Gambar 2- 1 Proses Penilaian Kinerja**

*Sumber : Marihot Tua E.H (2002:199)*

Berdasarkan pada gambar di atas, dapat diuraikan langkah-langkah dari proses penilaian kinerja sebagai berikut :

1. Penentuan Sasaran

Penentuan sasaran haruslah spesifik, terukur, menantang, dan didasarkan pada waktu tertentu. Di samping itu perlu pula diperhatikan proses penentuan sasaran tersebut, yaitu diharapkan sasaran tugas individu dirumuskan bersama - sama atasan dan bawahan. Setiap sasaran merupakan sasaran yang diturunkan atau diterjemahkan dari sasaran yang lebih tinggi. Jadi, sasaran unit adalah bagian dari sasaran organisasi.

2. Penentuan Standar Kinerja

Pentingnya penilaian kinerja menghendaki penilaian tersebut harus benar – benar obyektif, yaitu mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya, yang disebut dengan *job related*. Artinya, pelaksanaan penilaian harus mencerminkan pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan.

3. Penentuan Metode Penilaian Kinerja



Metode yang dimaksudkan disini adalah pendekatan atau cara serta perlengkapan yang digunakan seperti formulir dan pelaksanaannya.

Metode – metode penilaian kinerja antara lain :

a. *Rating Scale*

Merupakan penilaian yang didasarkan pada suatu skala, dari sangat memuaskan, memuaskan, cukup, sampai kurang memuaskan. Dengan standar – standar kinerja seperti inisiatif, tanggung jawab, hasil kerja secara umum, dan lainnya. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai yang biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subyektif.

b. *Checklist*

Merupakan penilaian yang didasarkan pada suatu standar kinerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu sebelumnya, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar – standar kinerja, misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia apabila diminta untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lainnya. Penilai disini adalah atasan langsung.

c. *Critical Incident Technique*

Merupakan penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku – perilaku kritis yang baik atau tidak baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

d. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku

Merupakan penilaian yang dilakukan dengan menspesifikasikan kinerja dalam dimensi – dimensi tertentu. Contohnya dalam dimensi memberikan pengajaran, pengajar memberikan kuliah dengan bahasa yang mudah dimengerti, memberikan banyak ilustrasi, dan lainnya. Kemudian mengurutkan dan memberi nilai pada jenis – jenis perilaku tersebut dengan kepentingannya secara subyektif.

e. Observasi dan Tes Unjuk Kerja

Merupakan penilaian yang dilakukan melalui tes di lapangan. Misalnya, seorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes mengenai prosedur pelaksanaan pekerjaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator.

f. Metode Perbandingan Kelompok

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan sekerjanya, yang dilakukan oleh atasan dengan beberapa teknik seperti pemeringkatan (*rangking method*), pengelompokan klasifikasi yang sudah ditentukan (*force distribution*), pemberian poin atau angka (*point allocation method*), dan metode perbandingan dengan pegawai lain (*paired comparison*).

g. Penilaian Diri Sendiri

h. *Management By Objective (MBO)*

Merupakan sebuah program manajemen yang melibatkan pegawai dalam pengambilan keputusan untuk menentukan sasaran – sasaran yang dicapainya yang dapat dilakukan melalui prosedur. Disini kinerja seseorang dinilai melalui tujuan – tujuan yang ditetapkannya serta pencapaian tujuan tersebut.

i. Penilaian Secara Psikologis

Merupakan proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan

lainnya yang bersifat psikologis. Penilaian ini biasanya dilakukan melalui serangkaian tes psikologi seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional, dan tes kepribadian, yang dilakukan melalui wawancara atau tes – tes tertulis.

j. *Assesment Center*

Merupakan pusat penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Proses pelaksanaannya dilakukan dengan wawancara mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka, dan mensimulasikan pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan – kekuatan, kelemahan – kelemahan, dan potensi seseorang.

4. Evaluasi Penilaian

Merupakan proses pemberian umpan balik kepada pegawai yang sedang dinilai dalam upaya memberi masukan tentang aspek – aspek yang dapat ditempuh. Beberapa pendekatan yang dapat ditempuh adalah sebagai berikut :

a. *Evaluation Interview*

Pendekatan ini memberikan umpan balik tentang kinerja masa lalu dan potensi masa depan.

b. *Tell and Sell Approach*

Merupakan suatu pendekatan yang menggambarkan keadaan kinerja karyawan dan meyakinkan karyawan untuk berperilaku lebih baik.

c. *Tell and Listen Method*

Pendekatan ini memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan alasan, mempertahankan apa yang sudah dilakukan, dan mencoba mengatasi reaksi ini dengan membimbing karyawan untuk berperilaku lebih baik.

d. *Problem Solving Approach*

Pendekatan dilakukan dengan mengidentifikasi berbagai problem yang dihadapi karyawan dalam pekerjaannya melalui pelatihan, *coaching*, dan konseling

Proses penilaian kinerja memiliki peranan yang sangat penting untuk mengukur kinerja pegawai yang sesungguhnya berdasarkan objektivitas. Pelaksanaan penilaian kinerja harus mencerminkan

pelaksanaan kinerja yang sesungguhnya atau mengevaluasi perilaku yang mencerminkan keberhasilan pelaksanaan pekerjaan. Untuk itu sistem penilaian kinerja haruslah memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Mempunyai standar, ini berarti mempunyai dimensi – dimensi yang menunjukkan perilaku kerja yang sedang dinilai, yang umumnya diterjemahkan dari sasaran kerja, misalnya hasil kerja berupa barang yang dihasilkan, kuantitas atau kualitas.
2. Memiliki ukuran yang dapat dipercaya, dengan pengertian apabila digunakan oleh orang lain atau beberapa orang dalam waktu yang berbeda akan menghasilkan kesimpulan yang sama. Misalnya, ukuran kuantitas yang baik berarti sesuai dengan target, ukuran kualitas yang baik berarti tidak ditemukan barang yang cacat.
3. Mudah digunakan, harus praktis dalam arti mudah digunakan dan dipahami oleh penilai yang menilai.

Dengan adanya syarat – syarat di atas tentunya akan mempermudah dalam pelaksanaan penilaian kinerja dan kemungkinan penilaian yang lebih objektif akan dapat dilakukan. Dengan penilaian yang objektif, *feedback* akan tepat, dan melalui *feedback* yang tepat

diharapkan akan terjadi perubahan perilaku ke arah peningkatan kinerja karyawan yang diharapkan.

## **2. 1. 4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut B. Siswanto (2005:18) memaparkan bahwa, “Pada umumnya prestasi kerja seseorang antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan”.

Sejalan dengan pendapat Setiadi, Nugroho Juli (2013) *“It is critical for people to do their best to ensure and realize that creativity is one of the most important element in order to achieve high performance”*.

Menurut Mathis dan Jackson (2001 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1. Kemampuan mereka, 2. Motivasi, 3. Dukungan yang diterima, 4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5. Hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas

tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Mangkunegara (2001 : 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi dengan pencapaian kerja. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

A.A Prabu Mangkunegara (2007:13), mengemukakan bahwa:

“Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah : Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*)”, dan dirumuskan sebagai berikut :

- *Human Performance* = *Ability+Motivation*
- *Motivation* = *Attitude+Situation*
- *Ability* = *Knowledge+Skill*

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu



ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place, the right man on the right job).

b. Faktor motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (Attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikopisik (secara mental, fisik, tujuan dan situasi).

Menurut A.A. Mangkunegara (2007:14) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1) Faktor Individual

Terdiri dari :

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Latar belakang
- c. Demografi

2) Faktor Psikologis

Terdiri dari :

- a. Persepsi
- b. Attitude
- c. Personality
- d. Pembelajaran
- e. motivasi

3) Faktor Organisasi

Terdiri dari :

- a. Sumber Daya
- b. Kepemimpinan
- c. Penghargaan
- d. Struktur
- e. Job Design

Kemudian menurut A.A. Mangkunegara (2007:15), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1) Faktor internal

Faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat seseorang. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang yang memiliki kinerja yang buruk disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

2) Faktor Eksternal

Yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Menurut B. Siswanto (2005:18) memaparkan bahwa, “Pada umumnya prestasi kerja seseorang antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan”.

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal baik dari individu maupun dari organisasi itu sendiri seperti motivasi, kemampuan, pengetahuan, situasi kerja, dukungan organisasi, motif berprestasi, kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

Selanjutnya menurut Mc. Clelland, mengemukakan 6 karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu : 1) Memiliki tanggung jawab yang tinggi 2) Berani mengambil risiko 3) Memiliki tujuan yang realistis 4) Memiliki rencana kerja yang

menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan. 5) Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan Menurut Gibson (1987) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : 1) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang. 2) Faktor psikologis : persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja 3) Faktor organisasi : struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (reward system).

Dari beberapa pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa pada dasarnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor-faktor internal dan eksternal baik dari individu maupun dari organisasi itu sendiri seperti motivasi, kemampuan, pengetahuan, situasi kerja, dukungan organisasi, motif berprestasi, kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan yang bersangkutan.

## **2. 1. 5 Indikator Kinerja**

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan sesuatu yang dapat dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat bahwa kinerja setiap hari dalam perusahaan dan perseorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Menurut Mathis (2002: 78) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk:

### **1. Kuantitas kerja**

Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.

### **2. Kualitas kerja**

Standar ini lebih menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibanding volume kerja.

### **3. Pemanfaatan waktu**

Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

Mangkunegara (2007:18) mengemukakan bahwa indikator-indikator ukuran kinerja yang dapat dinilai adalah sebagai berikut :

- 1) Kesetiaan, adalah pengabdian pada perusahaan tempat bekerja.
- 2) Hasil kerja, merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan.
- 3) Kejujuran, adalah sikap keikhlasan seorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan kewajiban.
- 4) Kedisiplinan, merupakan sikap kepatuhan dan ketaatan dalam melaksanakan segala peraturan yang berlaku.
- 5) Kreativitas, adalah kemampuan menciptakan ide-ide baru dalam bekerja
- 6) Kerjasama, kemauan dan kemampuan seorang karyawan untuk bekerja sama dengan orang lain.
- 7) Kepemimpinan, adalah kemampuan seorang pimpinan untuk bisa mempengaruhi bawahannya agar menaati semua peraturan.
- 8) Kepribadian, sikap dan perilaku seorang karyawan sehari-hari dalam melaksanakan tugas dan kewajiban.
- 9) Prakarsa, kemampuan untuk berinisiatif dalam bekerja.
- 10) Kecakapan, kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan.
- 11) Tanggung jawab, mampu bertanggung jawab secara penuh terhadap tugas dan kewajibannya.

Adapun aspek-aspek kriteria pengukuran kinerja menurut Faustino Cordoso Gomes (2003:142) adalah sebagai berikut :

- 1) *Quantity of work*, jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.
- 2) *Quality of work*, kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
- 3) *Job knowledge*, luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
- 4) *Creativeness*, keaslian gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
- 5) *Cooperation*, kesediaan untuk bekerja sama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).
- 6) *Dependability*, kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran.
- 7) *Initiative*, semangat untuk melaksanakan tugas-tugas barudalam memperbesar tanggung jawab.
- 8) *Personal qualities*, kepemimpinan dan integritas pribadi.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa indikator ukuran kinerja diantaranya kesetiaan, hasil kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, dan prakarsa.dan kreativitas.

## **2.2 Motivasi**

Perilaku seseorang dimulai dengan dorongan tertentu/motivasi. Dapat diyakini bahwa pada dasarnya setiap manusia memiliki motivasi untuk pekerjaan. Menurut Hasibuan (2010:141) “motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar

mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.” Sutrisno (2011:146) berpendapat bahwa “motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu”. Robbins (2006) mengemukakan bahwa motivasi adalah keinginan untuk melakukan sebagai kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan-tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Pada dasarnya seorang karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Kebutuhan dianggap sebagai sumber tenaga atau pemicu respons perilaku. Ketika seorang karyawan sedang berusaha untuk memenuhi kebutuhan hidupnya, maka seorang manager akan dapat melihat ini sebagai suatu motivasi yang akan mempengaruhinya dalam bekerja.

Motivasi kerja yang tinggi dari setiap karyawan sangat diperlukan guna peningkatan produktivitas perusahaan. Orang yang mempunyai motivasi tinggi akan terpacu untuk bekerja lebih keras dan penuh semangat karena mereka melihat pekerjaan bukan sekedar

sumber penghasilan tetapi untuk mengembangkan diri dan berbakti untuk orang lain. Oleh karena itu motivasi penting sebagai dorongan seseorang dalam menghasilkan suatu karya baik bagi diri sendiri maupun bagi perusahaan. Dengan demikian motivasi mengacu pada dorongan yang baik dari dalam atau dari luar diri seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan pencapaian tujuan (Daft, 2002: 91).

Menurut Mangkunegara (2005) mengemukakan bahwa terdapat dua teknik memotivasi kerja pegawai yaitu :

- a. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai, artinya bahwa pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamental yang mendasari perilaku kerja. Dengan mempelajari kebutuhan dasar dari pegawai, maka akan dapat diketahui perilaku pegawai.
- b. Teknik komunikasi persuasif, adalah merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi secara ekstra logis. Teknik ini dirumuskan dengan istilah “AIDDAS” yaitu Attention (perhatian), Interest (minat), Desire (hasrat), Decision (keputusan), Action (aksi atau



tindakan), dan Satisfaction (kepuasan). Pada awalnya pemimpin harus memberikan perhatian kepada karyawan tentang pentingnya tujuan dari suatu pekerjaan agar timbul minat mereka terhadap pelaksanaan kerja. Jika telah timbul minat tersebut dalam diri karyawan, maka hasratnya akan menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Pada akhirnya karyawan akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjanya.

Mangkunegara (2005) juga mengemukakan prinsip-prinsip dalam memotivasi kerja karyawan, yaitu sebagai berikut :

1. Prinsip Partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan untuk ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin. Dengan ikut berpartisipasi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan, diharapkan karyawan akan dapat termotivasi untuk bekerja dengan maksimal.

## 2. Prinsip Komunikasi

Pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, karyawan akan lebih mudah dimotivasi. Arahan dan informasi yang jelas akan membuat karyawan menjadi lebih mengerti mengenai tujuan dari pekerjaannya, walaupun dengan gaya bekerja yang berbeda dari setiap karyawan, tetapi mereka berada dalam satu tujuan yang sama yakni pencapaian tujuan bersama perusahaan.

## 3. Prinsip Mengakui Andil Bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan adanya pengakuan dari atasan, seorang pegawai akan merasa hasil kerjanya diakui sehingga hal ini akan membuat ia menjadi termotivasi lagi untuk bekerja dengan sebaik mungkin.

## 4. Prinsip Pendelegasian Wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan

terhadap pekerjaan yang dilakukannya akan membuat karyawan yang bersangkutan akan termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Pendelegasian wewenang ini akan membuat karyawan semakin bertanggung jawab terhadap pekerjaan dan hasil akhir pekerjaan yang dilakukannya.

#### 5. Prinsip Memberi Perhatian

Pemimpin yang memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan akan membuat karyawan tersebut termotivasi untuk bekerja lebih maksimal lagi dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Dengan memberikan perhatian kepada bawahan, atasan akan dapat mengetahui kesulitan-kesulitan yang dihadapi oleh karyawan dalam melakukan pekerjaannya sehingga atasan dapat mengarahkan atau membantu untuk mengatasi kesulitan tersebut sehingga hasil pekerjaan tersebut akan lebih baik lagi.

Dari pendapat di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu konsep yang mendorong individu untuk

mengarahkan perilakunya pada pencapaian tujuan organisasi dimana yang menjadi pendorong adalah keinginan dan kebutuhan individu.

## Teori Motivasi

### a. Teori Hierarki Kebutuhan dari Abraham Harold Maslow

Setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya semangat tergantung dari kepentingan individu. Abraham Harold Maslow mengemukakan “Hierarchy of needs theory” untuk menjawab tentang tingkatan kebutuhan manusia. Bagaimanapun juga individu sebagai karyawan tidak bisa melepaskan diri dari kebutuhan-kebutuhannya. Abraham Harold Maslow menyatakan bahwa manusia dimotivasi oleh berbagai kebutuhan dan keinginan ini muncul dalam urutan hirarki. Maslow mengidentifikasi dalam urutan yang semakin meningkat. Adapun kelima tingkatan tersebut adalah (Handoko, 1991: 255):

#### 1) Kebutuhan Fisiologis ( Physiological Needs)

a) Teoritis : kebutuhan pangan, sandang, papan, bebas dari rasa sakit

b) Terapan : ruang istirahat, air untuk minum, liburan, cuti, balas jasa.

#### 2) Kebutuhan Keamanan dan Keselamatan Kerja (Safety & Security Needs)

a) Teoritis : perlindungan dan stabilitas

b) Terapan : pengembangan karyawan, kondisi kerja yang aman, rencana - rencana senioritas, serikat kerja, tabungan, uang pesangon, jaminan pensiun, asuransi.

### 3) Kebutuhan Sosial (Social Needs)

a) Teoritis : Cinta, persahabatan, perasaan memiliki dan diterima dalam kelompok, kekeluargaan dan sosialisasi.

b) Terapan : kelompok-kelompok kerja formal & informal, kegiatan-kegiatan yang disponsori perusahaan, acara peringatan.

### 4) Kebutuhan Penghargaan ( Esteem Needs)

a) Teoritis : Status atau kedudukan, kepercayaan diri, pengakuan, reputasi dan prestasi, apresiasi, kehormatan diri dan penghargaan.

b) Terapan : kekuasaan, ego, promosi, jabatan, hadiah, status.

### 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs)

a) Teoritis : Penggunaan potensi diri, pertumbuhan, pengembangan diri.

b) Terapan : Menyelesaikan penugasan-penugasan yang bersifat menantang, melakukan pekerjaan-pekerjaan kreatif, pengembangan ketrampilan.

Teori kebutuhan McClelland menyatakan bahwa pencapaian, kekuatan, dan hubungan adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Teori ini mengemukakan bahwa individu berfokus pada kebutuhan-kebutuhan sebagai berikut :

1. Kebutuhan pencapaian (*need for achievement*),

Merupakan dorongan untuk melebihi, mencapai standar-standar, dan berusaha keras untuk berhasil.

2. Kebutuhan kekuatan (*need for power*),

Merupakan kebutuhan untuk membuat individu lain berperilaku sedemikian rupa sehingga mereka tidak akan berperilaku sebaliknya.

3. Kebutuhan hubungan (*need for affiliation*),

Merupakan keinginan untuk menjalin suatu hubungan antarpersonal yang ramah dan akrab.

Beberapa individu memiliki dorongan yang kuat untuk berhasil. Mereka lebih berjuang untuk memperoleh pencapaian pribadi daripada memperoleh penghargaan. Mereka memiliki keinginan untuk melakukan sesuatu dengan lebih baik atau lebih efisien dibandingkan sebelumnya. Dorongan ini merupakan kebutuhan pencapaian. Ketika muncul suatu kebutuhan yang kuat di dalam diri seseorang, kebutuhan tersebut akan memotivasi dirinya untuk menggunakan perilaku yang dapat mendatangkan kepuasannya. McClelland menemukan bahwa individu dengan prestasi tinggi membedakan diri mereka dari individu lain menurut keinginan mereka untuk melakukan hal-hal dengan lebih baik. Mereka mencari situasi-situasi dimana bisa mendapatkan tanggung jawab pribadi guna mencari solusi atas berbagai masalah, bisa menerima umpan balik yang cepat tentang kinerja sehingga dapat dengan mudah menentukan apakah mereka berkembang atau tidak, dan dimana mereka bisa menentukan tujuan-tujuan yang cukup menantang.

Kebutuhan kekuatan adalah keinginan untuk memiliki pengaruh, menjadi yang berpengaruh, dan mengendalikan individu lain. Individu dengan kebutuhan kekuatan yang tinggi suka bertanggung jawab,

berjuang untuk mempengaruhi individu lain, senang ditempatkan dalam situasi yang kompetitif dan berorientasi status, serta cenderung lebih khawatir dengan wibawa dan mendapatkan pengaruh atas individu lain daripada kinerja yang efektif.

Kebutuhan ketiga yang dikemukakan McClelland adalah kebutuhan akan hubungan. Individu dengan motif hubungan yang tinggi berjuang untuk persahabatan, lebih menyukai situasi-situasi yang kooperatif daripada situasi-situasi yang kompetitif, dan menginginkan hubungan-hubungan yang melibatkan tingkat pengertian mutual yang tinggi.

### **2.3 Insentif**

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah di tentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana - rencana pembayaran upah



yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Dari pengertian di atas untuk lebih jelas tentang insentif, dibawah ini ada beberapa ahli manajemen mengemukakan pengertian mengenai insentif.

Menurut Hasibuan (2001 : 117) mengemukakan bahwa "Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang di pergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi".

Sedangkan menurut Pangabean ( 2002 : 77 ) mengemukakan bahwa " Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena prestasi melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat mendorong karyawan bekerja lebih

giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja".

Menurut Mangkunegara ( 2002 : 89 ) mengemukakan bahwa " Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi ( perusahaan )."

Begitu pula menurut Handoko ( 2002 : 176 ) mengemukakan bahwa " Insentif adalah perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar - standar yang telah ditetapkan".

Jadi menurut pendapat - pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan, bahwa Insentif adalah dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik dan agar lebih dapat mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat menambah kemauan kerja dan motivasi seorang pegawai agar terciptanya suatu kinerja yang berkualitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2- 1**  
**Motivasi dan Kinerja Tenaga Pemasar Bank BRI Cibadak : Peran**  
**Insentif Sebagai Mediator**

No.	Judul skripsi	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Pengaruh Insentif Terhadap Prestasi Kerja (Studi pada karyawan PT.Pos Indonesia (persero) Malang). Sumber : Achmad Fahruddin Ihsan, 2008	PT. Pos Indonesia (Persero) Malang dalam melakukan kegiatannya berharap dapat melaksanakan produktivitasnya secara efisien, sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.	meneliti tentang insentif pada variabel ( x ) ) independent	pada variabel ( y ) dependent yaitu prestasi kerja karyawan

2.	<p>Pengaruh Gaji Dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Pada Cv.. Iindo Perkasa Comutiindo Siitubondo.</p> <p>Sumber : Aba yazid, 2009</p>	<p>Penelitian ini berusaha untuk mengetahui (1) Apakah gaji berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Indo Perkasa Computindo Situbondo (2) Apakah insentif berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Indo Perkasa Computindo Situbondo (3) Apakah gaji dan insentif berpengaruh positif signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Indo Perkasa Computindo Situbondo</p>	<p>meneliti tentang insentif pada variabel ( x independent</p>	<p>variabel (X1) yaitu gaji dan variabel (y) dependent produktivitas kerja</p>
3.	<p>Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Melalui Kepuasan Kerja (studi pada karyawan Persada Swalayan Malang).</p> <p>Sumber : Arindiah Citra Dewi Agustin, 2010</p>	<p>Penelitian ini terdiri dari variabel independen (X) yaitu pemberian insentif, variabel dependen (Y) yaitu kinerja, dan variabel intervening (Z) yaitu kepuasan kerja.</p>	<p>pada variabel independent (X) yaitu pemberian insentif dan variabel dependen (Y) kinerja</p>	<p>terdapat pada variabel intervening (Z) kepuasan</p>

**Sumber : Achmad Fahrudin Ichsan : 2008, Aba yazid : 2009, Arindiah Citra Dewi Agustin : 2010**

## **2.5 Kerangka Pemikiran**

Pada dasarnya manusia mau melakukan sesuatu karena adanya suatu dorongan baik dari dalam dirinya ataupun dari luar untuk memenuhi kebutuhannya. Peran karyawan yang memiliki motivasi tinggi dan didukung ketrampilan dan pengetahuan dalam melaksanakan pekerjaan sangat diperlukan. Hal ini berarti bahwa salah satu faktor penentu tingkat keberhasilan perusahaan adalah motivasi karyawan. Menurut Hasibuan (2010:141) “motivasi mempersoalkan bagaimana cara mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.” Sutrisno (2011:146) berpendapat bahwa “motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu aktifitas tertentu”. Robbins (2007:214) menyatakan motivasi sebagai proses yang berperan pada intensitas, arah, dan lamanya berlangsung upaya individu ke arah pencapaian tujuan. Menurut Rivai (2009:837) motivasi adalah “serangkaian sikap dan

nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.”

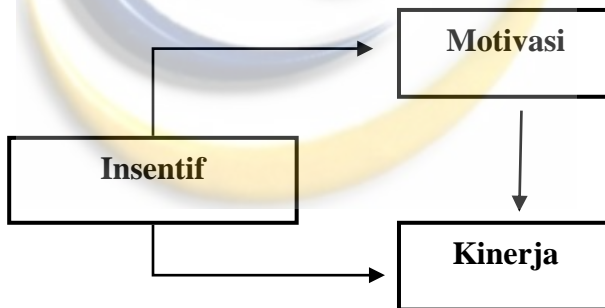
Hasibuan (2010:183-184) berpendapat bahwa insentif adalah “daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.” Menurut Rivai (2009:767) tujuan utama dari insentif adalah : untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

Menurut Hasibuan (2010:141), sebagai alat motivasi pemberian insentif bertujuan untuk mengarahkan dan menggerakkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil kerja yang optimal, demi mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Adanya insentif yang memberikan bayaran

berdasarkan prestasi kerja, akan mempertinggi motivasi kerja karyawan di dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Tujuan pemberian insentif, pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi (Handoko, 2010:176). Hal ini dimaksudkan untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih giat dan lebih baik, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat, yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan uraian di atas, maka paradigma penelitian adalah sebagai berikut :



**Gambar 2- 2 Kerangka Pemikiran**

## 2.6 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atau pendapat yang kebenarannya masih rendah atau kadar kebenarannya masih belum meyakinkan, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan sedangkan kebenaran pendapat tersebut perlu diuji atau dibuktikan. Moh.Nazir (2000: 15).

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas maka hipotesis yang penulis ajukan adalah sebagai berikut :

**H1 : Insentif mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.**

Hasibuan (2010:183-184) berpendapat bahwa insentif adalah “daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.” Menurut Rivai (2009:767) tujuan utama dari insentif adalah : untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam



menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

Menurut Hasibuan (2010:141), sebagai alat motivasi pemberian insentif bertujuan untuk mengarahkan dan menggerakkan daya dan potensi karyawan agar mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hasil kerja yang optimal, demi mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Adanya insentif yang memberikan bayaran berdasarkan prestasi kerja, akan mempertinggi motivasi kerja karyawan di dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

## **H2 : Insentif mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi.**

Tujuan pemberian insentif, pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi (Handoko, 2010:176). Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan karena dengan motivasi kerja diharapkan individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi mempersoalkan bagaimana mendorong gairah kerja bawahan agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan keterampilanya untuk

mewujudkan tujuan perusahaan (Hasibuan, 2010:141). Motivasi yang ditimbulkan perusahaan sangat dibutuhkan oleh karyawan guna menunjang keberhasilan perusahaan, karena dengan motivasi yang tinggi dari karyawan dipastikan akan berpengaruh pada kinerja mereka dan akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai.

### **H3 : Motivasi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja.**

Mangkunegara (2009:67), berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Sebagaimana dikatakan oleh Mangkunegara (2009:67) bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Faktor kemampuan, secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi

merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian kinerja adalah fungsi dari motivasi dan kemampuan atau  $P = f(A \times M)$  dimana P adalah *performance*, M adalah Motivasi, dan A adalah *Ability*. Sedangkan menurut Robbins (2007 : 241) perlu ditambahkan aspek kesempatan (Opportunity) kedalam persamaan di atas sehingga menjadi  $P = f(A \times M \times O)$ .

Motivasi kerja sangat penting bagi karyawan karena dengan motivasi kerja diharapkan individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Motivasi pada diri seorang individu merupakan suatu keinginan dan kekuatan yang akan menunjukkan tingkat usaha, arah, tujuan, dan ketekunan dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Motivasi mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi agar bekerja mencapai tujuan yang ditentukan (Malayu S.P Hasibuan,2006). Setiap orang mempunyai ketertarikan yang berbeda terhadap sesuatu hal. Karyawan bekerja dengan maksimal apabila mempunyai motivasi yang besar terhadap pekerjaannya.

**H4 : Insentif mempengaruhi kinerja melalui motivasi sebagai variabel intervening.**

Tujuan pemberian insentif, pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi (Handoko, 2010:176). Hal ini dimaksudkan untuk mendorong karyawan agar bekerja lebih giat dan lebih baik, sehingga kinerja karyawan dapat meningkat, yang pada akhirnya tujuan perusahaan dapat tercapai. Sejalan dengan yang dikemukakan Veithzal Rivai (2005:384) “Insentif sebagai alat untuk memotivasi para pekerja guna mencapai tujuan organisasi yang diberikan kepada individu maupun kelompok yang berorientasi pada hasil kerja”. Karyawan akan memiliki motivasi kerja yang tinggi jika insentif diberikan secara adil, layak dan memadai. Dengan adanya insentif diharapkan seseorang akan memiliki motivasi kerja yang tinggi dan berusaha bekerja lebih baik lagi untuk mendapatkan hasil yang semakin baik pula.