

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, & HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini menjelaskan mengenai pengertian-pengertian yang mendasari Penilaian Kinerja, Pengawasan, Insentif dan Produktivitas Karyawan serta mengambil beberapa referensi yang berkaitan dengan judul penelitian.

2.1.1 Penilaian Kinerja

2.1.1.1 Definisi Penilaian Kinerja

“Penilaian kinerja merupakan suatu sistem untuk menilai hasil kerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengetahui kualitas dan kuantitas karyawan mengenai seberapa produktif karyawan melakukan pekerjaannya secara keseluruhan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang” (Saefullah, 2022). Sedangkan menurut Sanusi (2022) “penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu bentuk kebijakan manajemen perusahaan untuk terus merevisi sumber daya manusia yang dimilikinya dengan cara membandingkan hasil kerja para pegawai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan, dan membandingkan hasil kerja yang ada dengan harapan-harapan dari atasan”. Menurut Kasmir (2019:188) “penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu”. Lalu menurut Budiarti dan Kartiwa (2013) “penilaian kinerja terhadap karyawan perlu dilakukan dan dilaksanakan di dalam suatu perusahaan sehingga dapat memberikan suatu motivasi kerja kepada karyawannya itu sendiri untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan sebaik mungkin”.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kegiatan evaluasi dengan penilaian kinerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan.

Tabel 2.1
Definisi Penilaian Kinerja

| NO | TAHUN | SUMBER | DEFINISI |
|----|-------|-------------------------------------|---|
| 1 | 2013 | Isniar Budiarti dan Hamdani Kartiwa | Penilaian kinerja terhadap karyawan perlu dilakukan dan dilaksanakan di dalam suatu perusahaan sehingga dapat memberikan suatu motivasi kerja kepada karyawannya itu sendiri untuk melaksanakan tugas pekerjaannya dengan sebaik mungkin |
| 2 | 2019 | Kasmir | Penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu |
| 3 | 2022 | Ujang Aep Saefullah | Penilaian kinerja merupakan suatu sistem untuk menilai hasil kerja karyawan sehingga perusahaan dapat mengetahui kualitas dan kuantitas karyawan mengenai seberapa produktif karyawan melakukan pekerjaannya secara keseluruhan baik dimasa sekarang maupun dimasa yang akan datang |
| 4 | 2022 | Eddy Sanusi | Penilaian kinerja pegawai merupakan salah satu bentuk kebijakan manajemen perusahaan untuk terus merevisi sumber daya manusia yang dimilikinya dengan cara membandingkan hasil kerja para pegawai dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan, dan membandingkan hasil kerja yang ada dengan harapan-harapan dari atasan |

Sumber : Hasil Olah Peneliti 2022

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli diatas pada tabel 2.1, maka definisi yang digunakan dalam penelitian ini dan yang sesuai dengan permasalahan yang ada di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten, yaitu menurut Kasmir (2019:184) bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang dilakukan secara sistematis untuk menilai keseluruhan kinerja pegawai dalam jangka waktu atau periode tertentu.

2.1.1.2 Tujuan Penilaian Kinerja

Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan memberikan banyak manfaat, baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, maka sudah seharusnya untuk dijadikan dengan sebaik-baiknya. Menurut Kasmir (2019:196-199), tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Penilaian akan membantu sebuah tujuan perencanaan karir yang berguna. Penilaian menyediakan sebuah kesempatan untuk mengulas perencanaan karir (*career plan*) karyawan dalam cakupan kekuatan dan kelemahan tersebut.
2. Memperbaiki kualitas kerja sehingga manajemen dapat mengetahui dimana kelemahan karyawan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
3. Penilaian akan membantu keputusan penempatan karyawan. Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu menempati posisinya yang sekarang, maka akan dipindahkan ke unit atau bagian yang lainnya.
4. Penilaian kinerja dapat dilakukan untuk kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Untuk mengetahui jenis pelatihan yang dibutuhkan dan siapa saja yang memerlukan, maka penilaian kinerja dapat dilakukan.
5. Penyesuaian kompensasi, bagi karyawan yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.
6. Inventori kompetensi pegawai, merupakan data base kompetensi karyawan yang dimiliki. Sehingga, ketika perusahaan mempunyai rencana

pengembangan dan membutuhkan kompetensi tertentu mereka akan melakukan penelusuran melalui data base.

7. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja yang baik akan memberikan rasa keadilan bagi semua karyawan. Artinya mereka yang berkinerja baik akan mendapatkan balas jasa yang sesuai.

8. Komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, hal ini dilakukan melalui umpan balik atas hasil penilaian kinerja.

9. Penilaian kerja akan membentuk buday akerja yang menghargai kualiatas kerja.

10. Penilaian kinerja akan menjadi dasar penerapan sanksi jika ada karyawan tidak memenuhi kualitas kerja yang diharapkan.

2.1.1.3 Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2019:186) proses penilaian kinerja dilakukan melalui :

1. Perencanaan

Rencana kerja merupakan tahap dalam menyepakati sasaran kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang mesti ditampilkan pegawai dalam satu periode penilaian ke depan. Tujuannya adalah agar karyawan atau pegawai mereka menjadi tahu dan mau untuk mewujudkannya. Rencana yang telah dibuat Segera dilaksanakan sesuai pedoman yang telah ditetapkan.

2. Pembinaan

Pembinaan dilakukan jika karyawan belum mencapai atau tidak tercapainya dalam mewujudkan rencana yang telah ditetapkan. Dalam

praktiknya kegiatan pembinaan dilakukan oleh atasan langsung. Pembinaan merupakan tahap untuk memantau pencapaian sasaran kerja selama periode penilaian. Kemudian membimbing bawahan untuk memastikan mereka tetap berada pada jalur yang telah ditentukan agar kinerjanya tercapai.

3. Pengawasan atau Peninjauan

Melakukan kegiatan pengawasan atau peninjauan atas realisasi rencana kerja untuk mengetahui kemajuan kerja yang terjadi. Kemudian digunakan untuk menyusun rencana berikutnya serta untuk menindak lanjutinya. Peninjauan merupakan tahap untuk mengukur pencapaian sasaran dan perilaku kerja bawahan, serta menarik kesimpulan tentang apa yang telah berjalan dengan efektif dan yang belum efektif dari sebelumnya.

Sedangkan menurut penelitian yang dilakukan oleh Saefullah (2022), indikator penilaian kinerja sebagai berikut :

1. *Validity*

Keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilaitersebut.

2. *Agreement*

Berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip validity diatas.

3. *Realism*

Berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.

4. *Objectivie*

Berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias-biaspenilai.

Tabel 2.2
Indikator Penilaian Kinerja

| NO | TAHUN | SUMBER | INDIKATOR |
|---|-------|---------------------|--|
| 1 | 2019 | Kasmir | Perencanaan, Pembinaan, Pengawasan atau Peninjauan |
| 2 | 2022 | Ujang Aep Saefullah | <i>Validity, Agreement, Realism, Objective</i> |
| Kesimpulan Indikator Penilaian Kinerja Perencanaan, Pembinaan, Pengawasan atau Peninjauan | | | |

Sumber : Hasil Olah Peneliti 2022

Indikator variabel penilaian kinerja yang digunakan dalam penelitian ini yang sesuai dengan permasalahan yang ada di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten ialah indikator menurut Kasmir (2019), indikator tersebut adalah Pembinaan dan Pengawasan atau Peninjauan.

2.1.2 Pengawasan

2.1.2.2 Definisi Pengawasan

“Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.” (Sitepu, 2020). Sedangkan

menurut Muslim (2022) “pengawasan adalah keseluruhan dari kegiatan-kegiatan untuk mengusahakan agar semua pelaksanaan pekerjaan dapat berlangsung serta berhasil sesuai dengan apa yang telah direncanakan”. Lalu menurut Karnawan dan Supratikta (2022) “Pengawasan sangat penting dilakukan guna menjamin karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan”.

Dapat disimpulkan bahwa pengawasan adalah suatu kegiatan atau aktivitas perusahaan yang mengusahakan agar pekerjaan para karyawan terlaksana sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan serta hasil yang dikehendaki serta pengambilan tindakan perbaikan bila diperlukan.

Tabel 2.3
Definisi Pengawasan

| NO | TAHUN | SUMBER | DEFINISI |
|----|-------|--|--|
| 1 | 2020 | Hardinovri Nanda Sitepu | Pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai. |
| 2 | 2022 | Saiful Muslim | Pengawasan adalah keseluruhan dari kegiatan-kegiatan untuk mengusahakan agar semua pelaksanaan pekerjaan dapat berlangsung serta berhasil sesuai dengan apa yang telah direncanakan |
| 3 | 2022 | I Made Leona Agus Karnawan dan Hadi Supratikta | Pengawasan sangat penting dilakukan guna menjamin karyawan dapat melaksanakan pekerjaannya. Pengawasan adalah proses pengamatan dari pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar semua pekerjaan yang sedang dilaksanakan berjalan sesuai dengan rencana yang ditetapkan |

Sumber : Hasil Olah Peneliti 2022

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli diatas pada tabel 2.3, maka definisi yang digunakan dalam penelitian ini dan yang sesuai dengan permasalahan yang ada di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten, yaitu menurut

penelitian yang dilakukan oleh Sitepu (2020) bahwa pengawasan dapat didefinisikan sebagai proses untuk menjamin bahwa tujuan-tujuan organisasi dan manajemen tercapai.

2.1.2.3 Karakteristik Pengawasan yang Efektif

Agar dapat efektif setiap pengawasan harus memenuhi kriteria tertentu. Kriteria-kriteria utama adalah bahwa sistem seharusnya mengawasi kegiatan dengan benar, tepat waktu, biaya yang efektif dan dapat diterima oleh yang bersangkutan. Semakin terpenuhinya kriteria-kriteria tersebut semakin efektif suatu sistem pengawasan. Menurut Sitepu (2020), Kriteria pengawasan yang efektif adalah sebagai berikut :

1. Akurat

Informasi tentang pelaksanaan kegiatan harus akurat. Data yang tidak akurat dari sistem pengawasan dapat menyebabkan organisasi mengambil tindakan koreksi.

2. Tepat waktu

Informasi harus dikumpulkan, disampaikan dan dievaluasi secepatnya bila kegiatan perbaikan harus dilakukan segera

3. Obyektif dan Menyeluruh

Informasi harus mudah dipahami dan bersifat obyektif serta lengkap.

4. Terpusat pada titik-titik pengawasan strategik

Sistem pengawasan harus memusatkan perhatian pada bidang-bidang di mana penyimpangan-penyimpangan dari standar paling sering terjadi atau yang akan mengakibatkan kerusakan paling fatal.

5. Realistik secara ekonomis

Biaya pelaksanaan sistem pengawasan harus lebih rendah dengan kegunaan yang diperoleh dari sistem tersebut.

6. Realistik secara organisasional

Sistem pengawasan harus cocok atau harmonis dengan kenyataan-kenyataan organisasi.

2.1.2.4 Tujuan Pengawasan

Sitepu (2020), tujuan pengawasan dalam melaksanakan pekerjaan dan tugas adalah :

1. Mengetahui jalannya pekerjaan, apakah lancar atau tidak.
2. Memperbaiki kesalahan-kesalahan yang dibuat oleh pegawai dan mengadakan pencegahan agar tidak terulang kembali kesalahan-kesalahan yang sama.
3. Mengetahui pelaksanaan kerja sesuai dengan program seperti yang telah ditentukan dalam perencanaan atau tidak.

Sedangkan menurut Muslim (2022) tujuan pengawasan adalah :

1. Untuk mengusahakan agar pelaksanaan pekerjaan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan dapat sesuai dengan rencana.
2. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan dan memberdayakan ketaatan karyawan secara sadar.

2.1.2.5 Indikator Pengawasan

Menurut Sitepu (2020), Indikator pengawasan adalah sebagai berikut :

1. Penetapan standar

Menetapkan standar pelaksanaan yaitu menetapkan suatu satuan pengukuran yang akan digunakan sebagai patokan untuk penilaian hasil-hasil suatu pekerjaan.

2. Pengukuran hasil kerja

Setelah frekuensi pengukuran dan sistem monitoring ditentukan, pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Ada beberapa cara untuk melakukan pengukuran kerja, yaitu melalui pengamatan, laporan lisan dan tertulis, inspeksi atau dengan pengambilan sampel.

3. Penilaian kinerja

Merupakan proses untuk menentukan tingkat perbedaan antara pelaksanaan kerja (hasil) yang dicapai dengan rencana yang ditetapkan sebelumnya.

4. Tindakan koreksi

Tindakan perbaikan atau koreksi dilaksanakan apabila dalam pelaksanaan kerja ditemukan penyimpangan-penyimpangan atau kesalahan yang harus segera diperbaiki. Melalui tindakan perbaikan terhadap suatu penyimpangan, diharapkan hasil kerjakaan sesuai dengan rencana.

“Agar pengawasan dapat berjalan dengan baik dan efisien, maka tidak boleh lepas dari urutan atau proses pengawasan itu sendiri” (Muslim, 2022).

Proses pengawasan tersebut adalah :

1. Pengukuran

Sumber-sumber informasi yang biasa sering digunakan oleh manager dalam mengukur pelaksanaan tugas adalah observasi pribadi, laporan statistik, laporan lisan dan laporan tertulis

2. Perbandingan

Pada saat membandingkan manager memusatkan perhatian kepada besaran hasil kerja, arah dan ragam kerja yang dibandingkan.

3. Tindakan Koreksi

Tindakan koreksi bisa berupa mengubah strategi, struktur, sistem imbalan, program latihan, penugasan kerja, penggantian pegawai, ada kalanya manager harus melakukan tindakan koreksi ditempat yaitu langsung meluruskan pekerjaan yang telah menyimpang.

Tabel 2.4
Indikator Pengawasan

| NO | TAHUN | SUMBER | INDIKATOR |
|--|-------|-------------------------|--|
| 1 | 2020 | Hardinovri Nanda Sitepu | Penetapan Standar, Pengukuran Kerja, Penilaian Kinerja, Tindakan Koreksi |
| 2 | 2022 | Saiful Muslim | Pengukuran, Perbandingan, Tindakan Koreksi |
| Kesimpulan Indikator Pengawasan Penetapan Standar, Pengukuran Kerja, Penilaian Kinerja, Tindakan Koreksi | | | |

Sumber : Hasil Olah Peneliti 2022

Indikator variabel pengawasan yang digunakan dalam penelitian ini yang sesuai dengan permasalahan yang ada di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten ialah indikator menurut Sitepu (2020), indikator tersebut adalah Penetapan Standar dan Penilaian Kinerja.

2.1.3 Insentif

2.1.3.2 Definisi Insentif

“Insentif merupakan imbalan atau upah berupa materi maupun non materi yang diberikan kepada karyawan karena berprestasi atau melakukan pekerjaan melebihi target standar (Maula, 2022). Menurut (Rizqullah, 2022) “Insentif merupakan salah satu cara atau usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja personil atau karyawannya. Pemberian insentif oleh perusahaan merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan karyawan”. Lalu menurut Said dan Kusman (2022) “Insentif dapat meningkatkan produktivitas Insentif merupakan kebutuhan psikologis dan sosial seseorang yang memerlukan pemuasan tertentu bagi seseorang. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa insentif adalah penghargaan berupa uang atau bukan berupa uang kepada karyawan yang berprestasi dan mempunyai kinerja yang luar biasa.

Tabel 2.5
Definisi Insentif

| NO | TAHUN | SUMBER | DEFINISI |
|----|-------|---------------------------------|---|
| 1 | 2022 | Mia Fadlul Maula | Insentif merupakan imbalan atau upah berupa materi maupun non materi yang diberikan kepada karyawan karena berprestasi atau melakukan pekerjaan melebihi target standar. |
| 2 | 2022 | Farhan Rizqullah | Insentif merupakan salah satu cara atau usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja personil atau karyawannya. Pemberian insentif oleh perusahaan merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan karyawan. |
| 3 | 2022 | Ade Bagus Said dan Maman Kusman | Insentif dapat meningkatkan produktivitas Insentif merupakan kebutuhan psikologis dan sosial seseorang yang memerlukan pemuasan tertentu bagi seseorang. Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. |

Sumber : Hasil Olah Peneliti 2022

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli diatas pada tabel 2.5, maka definisi yang digunakan dalam penelitian ini dan yang sesuai dengan permasalahan yang ada di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten, yaitu menurut penelitian yang dilakukan oleh Maula (2022) bahwa insentif merupakan imbalan atau upah berupa materi maupun non materi yang diberikan kepada karyawan karena berprestasi atau melakukan pekerjaan melebihi target standar.

2.1.3.3 Tujuan Insentif

Menurut Maula (2022) “Perusahaan melaksanakan sistem upah insentif ini dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan”. Tujuan insentif menurut Maula (2022) adalah sebagai berikut :

1. Untuk memenuhi kebutuhan ekonomi yang akan memberikan keamanan ekonomi atau keamanan finansial bagi karyawan.
2. Untuk mengaitkan penerimaan dengan kontribusi dan produktivitas.
3. Untuk mengaitkan penerimaan dengan sukses finansial perusahaan.
4. Untuk menjamin keseimbangan serta keadilan dalam pembayaran upah dan gaji.

2.1.3.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pemberian Insentif

Berikut adalah faktor yang dapat mempengaruhi pemberian insentif menurut Maula (2022), yaitu :

1. Kondisi dan Kemampuan Perusahaan/Organisasi.
2. Kemampuan, Kreativitas serta Prestasi Karyawan Organisasi.
3. Keadaan Ekonomi Suatu Negara.

4. Tingkat Produktivitas.

Sedangkan menurut Rizqullah (2022) faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya pemberian insentif adalah sebagai berikut :

1. Jabatan atau Kedudukan
2. Prestasi Kerja
3. Laba Perusahaan

2.1.3.5 Indikator Insentif

Menurut Maula (2022) suatu pemberian dapat dikategorikan sebagai insentif apabila terdapat enam aspek sebagai berikut :

1. Kinerja

Indikator ini berkaitan langsung antara besarnya insentif yang diberikan dengan pekerjaan yang telah dilakukan karyawan. Besarnya insentif tergantung pada kuantitas maupun kualitas dari hasil kerja yang dicapai karyawan selama jam kerja. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif dan juga bisa menjadi sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat serta berkemampuan tinggi.

2. Lama kerja

Besarnya insentif ditentukan berdasarkan waktu kerja atau waktu yang dibutuhkan karyawan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Perhitungannya dapat menggunakan insentif perjam, perminggu ataupun per bulan. Pemberian insentif berdasarkan waktu kerja biasanya diterapkan apabila perusahaan kesulitan menerapkan pemberian insentif berdasarkan kinerja.

3. Senioritas

Dasar pemikiran indikator ini adalah karyawan senior menunjukkan kesetiaan lebih tinggi dari karyawan lain di lembaga yang sama. Semakin senior seorang karyawan maka loyalitas semakin tinggi dan tenaga yang diberikan semakin besar. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah karyawan senior belum tentu memiliki kemampuan yang lebih unggul dibanding karyawan junior, sehingga ada kemungkinan senior memimpin junior bukan karena kemampuan, melainkan karena masa kerjanya. Dalam situasi seperti itu dapat timbul kondisi dimana karyawan junior yang energik dan mampu akan keluar dari lembaga.

4. Kebutuhan.

Pemberian insentif didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Insentif yang diberikan kepada karyawan menjadi wajar jika dipergunakan untuk memenuhi sebagian atau seluruh kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun juga tidak kekurangan. Hal ini memungkinkan karyawan dapat bertahan dalam suatu lembaga/perusahaan.

5. Keadilan dan Kelayakan

Sistem pemberian insentif harus terkait dengan adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan (output), dan membandingkan besarnya insentif dengan organisasi lain yang bergerak di dalam lembaga/perusahaan sejenis.

6. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan merupakan usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai antar jabatan dalam suatu lembaga. Penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan untuk menentukan jumlah insentif yang pantas diberikan juga termasuk dalam indikator ini.

Sedangkan menurut Rizqullah (2022) insentif yang diberikan kepada karyawan dibagi menjadi dua yaitu insentif material dan insentif non-material, berikut adalah penjelasannya :

1. Insentif material

Insentif material adalah pembayaran yang dilakukan kepada karyawan atas kinerjanya. Maksud dari pemberian insentif ini adalah untuk menetapkan struktur manajemen yang adil dan juga berkontribusi pada motivasi karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerja. Insentif material tersebut diberikan kepada karyawan sebagai kenaikan pembayaran, premi, bagi hasil, penghargaan ekonomi, paket pembayaran dan yang lainnya

2. Insentif non-material

Insentif non-material juga diperlukan untuk memberikan efek produktivitas jangka panjang. Karyawan yang diberi insentif non-material memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam manajemen perusahaan, pengayaan pekerjaan, promosi, liburan, suasana kerja yang lebih baik (kesempatan untuk mendapatkan AC, mengurangi kebisingan, dll.), serta dapat meningkatkan rasa memiliki.

Tabel 2.6
Indikator Insentif

| NO | TAHUN | SUMBER | INDIKATOR |
|--|-------|------------------|--|
| 1 | 2022 | Mia Fadlul Maula | Kinerja, Lama kerja, Senioritas, Kebutuhan, Keadilan dan Kelayakan, Evaluasi Jabatan |
| 2 | 2022 | Farhan Rizqullah | Insentif material dan non-material |
| Kesimpulan Indikator Insentif | | | |
| Kinerja, Lama kerja, Senioritas, Kebutuhan, Keadilan dan Kelayakan, Evaluasi Jabatan | | | |

Sumber : Hasil Olah Peneliti 2022

Indikator variabel insentif yang digunakan dalam penelitian ini yang sesuai dengan permasalahan yang ada di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten ialah indikator menurut Maula (2022), indikator tersebut adalah Kinerja dan Lama Kerja.

2.1.4 Produktivitas Karyawan

2.1.4.2 Definisi Produktivitas Karyawan

“Produktivitas kerja terdiri dari tiga aspek yaitu: pertama produktivitas adalah keluaran fisik per unit dari usaha produktif, kedua produktivitas merupakan tingkat keefektifan dari manajemen industri di dalam penggunaan fasilitas-fasilitas untuk produksi dan ketiga, produktivitas adalah keefektifan dari penggunaan tenaga kerja dan peralatan” (Sutrisno, 2020:102). Sanusi (2022) mengungkapkan bahwa “Produktivitas karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah penilaian kontribusi karyawan untuk perusahaan tersebut, sedangkan arti produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum”. Sedangkan menurut Al-Asirie dan Basri (2021) menyatakan bahwa yang dimaksud dengan “produktivitas adalah hubungan antara kuantitas barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah karyawan, modal, uang dan sumber-sumber

alam yang digunakan dalam produksi. Produktivitas dikatakan meningkat jika output lebih besar 'dari input yang digurakan dalam proses produksi.'”

Dari pengertian produktivitas diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa produktivitas adalah rasio antara keluaran dan masukan dalam satuan waktu tertentu dengan didukung oleh sikap mental seseorang yang mempunyai pandangan bahwa kehidupan hari ini akan lebih baik dari hari kemarin. Sehingga produktivitas memiliki dua dimensi yakni efektivitas yaitu berkaitan dengan pencapaian untuk kerja yang maksimal dan efisiensi yaitu berkaitan dengan upaya membandingkan masukan dengan realisasi penggunaannya.

Tabel 2.7
Definisi Produktivitas Karyawan

| NO | TAHUN | SUMBER | DEFINISI |
|----|-------|--|--|
| 1 | 2020 | Edy Sutrisno | Produktivitas adalah ukuran efisiensi produktif. Suatu perbandingan antara hasil keluaran dan masukan. Masukan sering dibatasi dengan tenaga kerja, sedangkan keluaran diukur dalam ke-satuan fisik, bentuk, dan nilai. |
| 2 | 2021 | Ronny Ahmad Al-Asirie dan Surya Kelana Basri | Produktivitas adalah hubungan antara kuantitas barang dan jasa yang dihasilkan dengan jumlah karyawan, modal, uang dan sumber-sumber alam yang digunakan dalam produksi. Produktivitas dikatakan meningkat jika output lebih besar 'dari input yang digurakan dalam proses produksi. |
| 3 | 2022 | Eddy Sanusi | Produktivitas karyawan dalam sebuah perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah penilaian kontribusi karyawan untuk perusahaan tersebut, sedangkan arti produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum |

Sumber : Hasil Olah Peneliti 2022

Berdasarkan beberapa definisi dari para ahli diatas pada tabel 2.7, maka definisi yang digunakan dalam penelitian ini dan yang sesuai dengan permasalahan yang ada di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten, yaitu menurut Sutrisno (2020) bahwa produktivitas kerja terdiri dari tiga aspek yaitu: pertama

produktivitas adalah keluaran fisik per unit dari usaha produktif, kedua produktivitas merupakan tingkat keefektifan dari manajemen industri di dalam penggunaan fasilitas-fasilitas untuk produksi dan ketiga, produktivitas adalah keefektifan dari penggunaan tenaga kerja dan peralatan.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Produktivitas

Menurut Sutrisno (2020:103), ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas kerja karyawan, yaitu:

1. Pelatihan.

Latihan kerja dimaksudkan untuk melengkapi karyawan dengan keterampilan dan cara-cara yang tepat untuk menggunakan peralatan kerja. Untuk itu, latihan kerja diperlukan bukan saja sebagai pelengkap akan tetapi sekaligus untuk memberikan dasar-dasar pengetahuan. Karena dengan latihan berarti para karyawan belajar untuk mengerjakan sesuatu dengan benar-benar dan tepat, serta dapat memperkecil atau meninggalkan kesalahan-kesalahan yang pernah dilakukan.

2. Mental dan kemampuan fisik karyawan.

Keadaan mental dan fisik karyawan merupakan hal yang sangat penting untuk menjadi perhatian bagi organisasi, sebab keadaan fisik dan mental karyawan mempunyai hubungan yang sangat erat dengan produktivitas kerja karyawan.

3. Hubungan antara atasan dan bawahan.

Hubungan atasan dan bawahan akan mempengaruhi kegiatan yang dilakukan sehari-hari. Bagaimana pandangan atasan terhadap bawahan,

sejauh mana bawahan diikutsertakan dalam penentuan tujuan. Sikap yang saling jalin-menjalin telah mampu meningkatkan produktivitas karyawan dalam bekerja. Dengan demikian, jika karyawan diperlakukan secara baik, maka karyawan tersebut akan berpartisipasi dengan baik pula dalam proses produksi, sehingga akan berpengaruh pada tingkat produktivitas kerja.

2.1.4.4 Indikator Produktivitas Karyawan

Untuk mengukur produktivitas kerja, menurut Sutrisno (2020:104) diperlukan suatu indikator, yaitu sebagai berikut:

1. Kemampuan

Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja. Ini memberikan daya untuk menyelesaikan tugas-tugas yang diembannya kepada mereka.

2. Meningkatkan hasil yang dicapai

Berusaha untuk meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang dapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut. Jadi, upaya untuk memanfaatkan produktivitas kerja bagi masing-masing yang terlibat dalam suatu pekerjaan.

3. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

4. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang dihadapi. Sebab semakin kuat tantangannya, pengembangan diri mutlak dilakukan. Begitu juga harapan untuk menjadi lebih baik pada gilirannya akan sangat berdampak pada keinginan karyawan untuk meningkatkan kemampuan.

5. Mutu

Selalu berusaha untuk meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang pegawai. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

6. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

Menurut Sanusi (2022) mengukur produktivitas kerja dengan menggunakan indikator-indikator sebagai berikut :

1. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja merujuk pada jumlah kerja yang telah dicapai karyawan perusahaan.

2. Kualitas kerja

Kuantitas tidak lengkap tanpa kualitas karena berkaitan erat dengan mutu kerja seorang karyawan saat ia menuntaskan pekerjaannya secara teknis. Lalu, hasil kerja tersebut diperbandingkan dengan standar yang telah ditentukan perusahaan.

3. Ketepatan waktu

Tanpa batasan waktu yang tegas, kuantitas dan kualitas kerja karyawan akan terasa kabur. Sejak awal seorang karyawan harus punya persepsi bahwa semua pekerjaan memiliki tenggat. Maka, ia wajib menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan kuantitas dan kualitas kerja sesuai standar perusahaan.

Tabel 2.8
Indikator Produktivitas Karyawan

| NO | TAHUN | SUMBER | INDIKATOR |
|--|-------|--------------|--|
| 1 | 2020 | Edy Sutrisno | Kemampuan, Meningkatkan hasil yang dicapai, Semangat kerja, Pengembangan diri, Mutu, Efisiensi |
| 2 | 2022 | Eddy Sanusi | Kuantitas kerja, Kualitas kerja, Ketepatan waktu |
| Kesimpulan Indikator Produktivitas Karyawan | | | |
| Kemampuan, Meningkatkan hasil yang dicapai, Semangat kerja, Pengembangan diri, Mutu, Efisiensi | | | |

Sumber : Hasil Olah Peneliti 2022

Indikator variabel produktivitas karyawan yang digunakan dalam penelitian ini yang sesuai dengan permasalahan yang ada di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten ialah indikator menurut Edy Sutrisno (2020), indikator tersebut adalah kemampuan dan efisiensi.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.9
Penelitian Terdahulu

| NO | PENULIS/TAHUN | JUDUL/METODE/SAMPEL | HASIL PENELITIAN | PERSAMAAN/PERBEDAAN |
|----|--|--|--|---|
| 1 | Eddy Sanusi (2022) | Judul : Pengaruh Penilaian Kinerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Klinik Utama Primera Clinica Wilayah Jakarta Timur Metode : asosiatif kuantitatif Sampel : 53 karyawan | Penilaian Kinerja dan Motivasi Kerja secara bersama-sama dapat mendorong peningkatan Produktivitas Kerja Karyawan | Persamaan: Persamaan salah satu variabel X dan variabel Y Perbedaan: menggunakan 2 variabel bebas, 1 variabel bebas berbeda, lokasi penelitian yang berbeda, metode yang berbeda |
| 2 | Norma Wijayanti, Daris Zunaida, dan Khoiriyah Trianti (2022) | Judul : Pengaruh Lingkungan Kerja, Pengawasan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan (Studi Pada Radio Republik Indonesia Malang) Metode : Kuantitatif Sampel : 75 Karyawan | Lingkungan Kerja, Pengawasan Kerja Dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap Produktivitas Karyawan | Persamaan: Persamaan salah satu variabel X, menggunakan 3 variabel bebas dan variabel Y Perbedaan: perbedaan 2 variabel bebas, lokasi penelitian yang berbeda, metode yang berbeda |
| 3 | Iman Adisatya Wibowo (2022) | Judul : Program K3, Disiplin, Dan Insentif Kerja Pengaruhnya Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada PT. Sandabi Indah Lestari Metode : deskriptif dan kuantitatif Sampel : 126 responden | Program K3, Disiplin, Dan Insentif Kerja berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan secara simultan terhadap Produktivitas Karyawan | Persamaan: Persamaan salah satu variabel X, menggunakan 3 variabel bebas dan variabel Y Perbedaan: perbedaan 2 variabel bebas, lokasi penelitian yang berbeda, metode yang berbeda |
| 4 | Boma Jonaldy Tanjung, dan Eka Darmawati (2022) | Judul : Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Peningkatan Produktivitas Kerja Pegawai Pada PT. Sucofindo Persero Jakarta Metode : deskriptif kompratif Sampel : | Pemberian insentif mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas | Persamaan: Persamaan variabel X dan variabel Y Perbedaan: menggunakan 1 variabel bebas, lokasi penelitian yang berbeda, metode yang berbeda |
| 5 | Tri Wahyudi (2022) | Judul : Pengaruh Pengawasan Kerja Terhadap Produktivitas Karyawan Bagian Pabrik Pada PT. Surya Agrolika Reksa Di Kabupaten Kuantan Singingi Metode : Deskriptif Kuantitatif Sampel : <i>Purposive Sampling</i> 33 orang | Pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan | Persamaan: Persamaan variabel X dan variabel Y Perbedaan: lokasi penelitian yang berbeda, jumlah populasi dan sampel yang berbeda |
| 6 | Eno Yunitasari, Susi Handayani, dan Meilin Veronica (2021) | Judul : Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Jimmulya Palembang Metode : analisis regresi linear sederhana Sampel : 48 orang | Penilaian kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas kerja karyawan. | Persamaan: Persamaan variabel X dan variabel Y Perbedaan: menggunakan 2 variabel bebas, lokasi penelitian yang berbeda |
| 7 | Sri Rahmawati, Basyarul Ulya, dan miftah Arrazy | Judul : Analisis Faktor-Faktor Sistem Pengawasan Terhadap Produktivitas | Pengawasan berpengaruh dan signifikan terhadap | Persamaan: Persamaan variabel X dan variabel Y Perbedaan: lokasi penelitian |

| | | | | |
|----|---|--|---|--|
| | Hasibuan (2021) | Karyawan Pt. Binanga Mandala Desa Mandalasena Kecamatan Silangkitang Kabupaten Labuhanbatu Selatan Metode : analisis regresi liner sederhana Sampel :Sensus | produktivitas karyawan | yang berbeda, jumlah populasi dan sampel yang berbeda |
| 8 | Dicky A. Lampa, Irwan Yantu, dan Agus Hakri Bokingo (2021) | Judul : Pengaruh Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) ULP. Telaga Gorontalo Metode : Deskriptif Kuantitatif Sampel : <i>Random Sampling</i> 58 orang | Insentif berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Kerja Karyawan | Persamaan: Persamaan variabel X dan variabel Y Perbedaan: menggunakan 2 variabel bebas, lokasi penelitian yang berbeda, jumlah populasi dan sampel yang berbeda |
| 9 | Hilman Farizi dan Juventus Wahyu Utama (2021) | Judul : Pengaruh Penilaian Kinerja dan Insentif Terhadap Produktivitas Karyawan CV. Mulia Ekatama Metode : Kuantitatif Sampel : <i>Nonprobability Sampling</i> 70 orang | Penilaian Kinerja dan Insentif baik secara simultan maupun parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Produktivitas karyawan | Persamaan: Persamaan kedua variabel X dan variabel Y Perbedaan: lokasi penelitian yang berbeda |
| 10 | Fitriana dan Emma Lilianti (2020) | Judul : Pengaruh Pengawasan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pada PT. Remco Palembang Metode : Kuantitatif pendekatan deskriptif dan asosiatif Sampel : Sampel jenuh 60 orang | Pengawasan dan penilaian kinerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja baik secara parsial maupun simultan | Persamaan: Persamaan kedua variabel X dan variabel Y Perbedaan: lokasi penelitian yang berbeda, menggunakan 2 variabel bebas, populasi dan teknik sampel |
| 11 | M. Bintara, I. Muhammad, Z. Ahmed, A. M. Bazza, dan B. Magaji (2019) | Judul : Effects Of Performance Appraisal On Employee Productivity In Federal Ministry Of Education Headquarters Abuja Nigeria Metode : analisis deskriptif Sampel : <i>purposive and random sampling</i> 400 responden | Koefisien penilaian kinerja dan umpan balik karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan pada periode penelitian | Persamaan: Persamaan variabel X dan variabel Y Perbedaan: menggunakan 2 variabel bebas, lokasi penelitian yang berbeda, jumlah populasi dan sampel yang berbeda |
| 12 | Hesti Karmiladan Suryalena (2018) | Judul : Pengaruh Pengawasan dan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Perkebunan (Studi Kasus Karyawan Bagian Produksi Pada PTPN V SEI Buatan) Metode : Deskriptif Kuantitatif Sampel : <i>slovin</i> 58 orang, <i>simple random sampling</i> | Pengawasan dan Penilaian Kinerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas karyawan | Persamaan: Persamaan kedua variabel X dan variabel Y Perbedaan: lokasi penelitian yang berbeda |
| 13 | Hazairin Habe, Nuzleha, Indriyani, Ahiruddin, Fahrizi, and Yuliana Yamin (2018) | Judul : The Influence Of Incentives And Supervision On Employee Productivity At Pt. Perkebunan Nusantara Vii Business Unit Pematang Kiwah, Natar South Lampung Regency Metode : kualitatif dan | Insentif dan pengawasan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Unit Usaha Perkebunan Nusantara | Persamaan: Persamaan kedua variabel X dan variabel Y Perbedaan: lokasi penelitian yang berbeda, populasi dan sampel yang berbeda |

| | | | | |
|----|-----------------|---|---|---|
| | | pendekatan analisis kuantitatif Sampel : sampel jenuh 70 responden | VII Pematang Kiwah Natar Kabupaten Lampung Selatan. | |
| 14 | Akila (2017) | Judul : Pengaruh Insentif dan Pengawasan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan pada CV. Vassel Palembang Metode : analisis regresi linear berganda Sampel : <i>sampling</i> jenuh 34 orang | Insentif dan Pengawasan secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas karyawan | Persamaan : Persamaan kedua variabel X dan variabel Y Perbedaan : lokasi penelitian yang berbeda |

Sumber : Hasil Olah Peneliti 2022

2.2 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan pasti menginginkan dan membutuhkan kualitas sumber daya manusia yang baik dan berkompeten, terlebih dalam bidang tekstil. Perlu memiliki ketelitian yang sangat baik dan mempunyai kemampuan khusus, untuk dapat mencapai tujuan perusahaan. Tujuan perusahaan tekstil sangat ketergantungan terhadap produktivitas sumber daya manusia di dalamnya, meskipun sumber daya yang lain sangat mendukung atau sangat baik tetapi jika sdm nya tidak mempunyai kemampuan yang baik maka perusahaan tersebut akan sangat sulit untuk terus berkembang. Produktivitas dari para karyawan sangat diperlukan di perusahaan, karena produktivitas sebagai suatu ukuran atau penggunaan sumberdaya dalam suatu organisasi yang biasanya sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan. Secara umum produktivitas mengandung pengertian antara hasil yang dicapai (output) dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan (input).

Produktivitas para karyawan di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten saat ini sedang terjadi penurunan yang sangat pesat, mengingat bahwa perusahaan ini adalah bagian dari PT. Mulia Knitting Factory yang memproduksi brand lokal terkenal dan ternama yaitu *Rider*. Hal ini tentunya sangat disayangkan dan tentu tidak sesuai yang diharapkan atasan di perusahaan. Hal tersebut terjadi dikarenakan kemampuan bekerja dari para karyawan yang sangat kurang, kualitas hasil kerja dari para karyawan di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten sangat jauh dari standar perusahaan. Namun sebenarnya jika dilihat dari sumber daya yang telah di berikan atau fasilitas yang disediakan itu sudah sangat memadai dan sangat layak, akan tetapi para karyawan di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten sangat tidak bisa memanfaatkannya meskipun mereka sudah berusaha semaksimal mungkin untuk meningkatkan kualitas mutu dari hasil pekerjaan mereka. Maka dari itu penulis menggunakan indikator dalam penelitian ini mengenai variabel Y Produktivitas Karyawan, yaitu Kemampuan, Meningkatkan Hasil, Semangat kerja, Pengembangan diri, Mutu dan Efisiensi.

Penyebab munculnya permasalahan yang sedang terjadi di PT Mulia Spindo Mills Serang Banten ialah kurangnya sistem pengelolaan manajemen sumber daya manusia dan hal tersebut membuat para atasan (direktur) di perusahaan menjadi kurang memberikan perhatian yang lebih terhadap para karyawannya. Namun atasan dari PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten selalu mensupport dalam hal biaya yang diperlukan perusahaan. Salah satu yang membuat produktivitas di PT Mulia Spindo Mills Serang Banten sangat kurang baik adalah para pemimpin (manajer) di perusahaan sangat jarang turun ke

lapangan saat para karyawan sedang bekerja, kurangnya pemberian arahan, pelatihan, pengawasan saat bekerja serta penilaian terhadap hasil dari kerja para karyawan sangat tidak maksimal. Penilaian kinerja sangat penting dilakukan di setiap perusahaan guna untuk mengevaluasi dan memperbaiki kesalahan yang terjadi. Pemimpin di perusahaan melakukan penilaian hanya dari hasil pekerjaan yang dihasilkan para karyawan. Kurangnya penilaian secara langsung atau turun kelapangan membuat para karyawan berleha-leha dalam menjalankan tugas mereka. Meskipun para karyawan selalu dapat memenuhi jumlah target yang ditentukan, di jam kerja mereka kurang bisa memanfaatkan waktu dengan baik, para karyawan sering mengobrol dengan karyawan lain dan bahkan bermain *handphone* saat jam kerja. Dari permasalahan tersebut, indikator yang digunakan dalam penelitian ini terkait dengan variabel X1 penilaian kinerja adalah Perencanaan, Pembinaan, dan Pengawasan atau Peninjauan.

Pekerjaan seseorang tidak akan tampak hasilnya jika tidak dilakukan suatu penilaian. Artinya perlu adanya usaha untuk menilai hasil atau perilaku kerja karyawan atau produktivitas karyawan, sehingga akan dapat diketahui apakah karyawan sudah melakukan pekerjaan secara baik dan benar atau belum. Pelaksanaan penilaian kinerja karyawan memberikan banyak manfaat, baik bagi perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Hanya saja terkadang masih ada perusahaan belum memikirkan arti penting penilaian kinerja. Bagi perusahaan yang sudah berjalan secara baik dan profesional pelaksanaan penilaian kinerja sangat penting untuk dijalankan dengan sebaik-baiknya. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi dari manajemen sumber daya manusia, maka sudah

seharusnya lah untuk dijalankan dengan sebaik-baiknya tanpa penilaian kinerja tentu pihak manajemen akan sulit menentukan, misalnya berapa gaji atau bonus atau kesejahteraan lain yang pantas diberikan kepada karyawannya.

Penyebab lain dari kurangnya produktivitas karyawan di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten dan berkaitan dengan indikator penilaian kinerja yaitu pengawasan. Kata yang mirip mengenai pengawasan antara lain adalah mengawasi (*controlling*), pemantauan (*monitoring*), dan penyeliaan (*supervision*), dalam kegiatan yang dilakukan perusahaan perlu adanya sebuah pengawasan yang akan mengarahkan para karyawan agar melaksanakan pekerjaan dengan tepat waktu dan sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan dan untuk menunjukkan kesalahan-kesalahan dengan maksud untuk memperbaikinya dan mencegah agar tidak terulang kembali.

Kurangnya penilaian kinerja saat jam kerja karyawan di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten, tentunya berarti para pemimpin juga kurang mengadakan tindakan pengawasan terhadap para karyawan. Dua kegiatan ini penilaian kinerja dan pengawasan saat jam kerja karyawan mengakibatkan yang sangat signifikan terhadap produktivitas karyawan di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten. Para pemimpin di perusahaan melakukan tindakan koreksi dengan cara menilai dan mengevaluasi hanya dari hasil kerja para karyawan tidak pada saat mereka melakukan pekerjaan. Para pemimpin di perusahaan PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten hanya memberikan standarisasi kualitas produk yang diinginkan, namun tidak dengan pelatihan maupun pengarahan saat mereka bekerja. Hal tersebut mengakibatkan hasil kualitas mereka tidak sesuai dengan

standar yang diberikan. Maka dari itu indikator dari variabel X2 pengawasan adalah Penetapan Standar, Pengukuran Kerja, Penilaian Kinerja, Tindakan Koreksi.

Selain penilaian kinerja dan pengawasan yang mempengaruhi produktivitas karyawan di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten, ada satu hal kecil namun sangat besar pengaruhnya terhadap produktivitas karyawan ialah pemberian insentif. Insentif ini banyak perusahaan diluar sana pun mengabaikannya, padahal hal ini tentu akan sangat bermanfaat dan memberikan pengaruh positif untuk perusahaan. Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan. Insentif merupakan salah satu jenis daya penggerak yang merangsang terwujudnya upaya pemeliharaan karyawan. Insentif terhadap karyawan merupakan perhatian dan pengakuan terhadap hasil kerja karyawan yang telah di capai, sehingga termotivasi dapat lebih giat dan berlomba-lomba untuk berpartisipasi dan semakin loyal terhadap perusahaan.

Sebenarnya para atasan (direktur) PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten sangat royal terhadap apapun itu yang dapat memperbaiki kemajuan perusahaannya. Namun dikarenakan sistem sdm di perusahaan berjalan semakin buruk, tentunya para atasan menjadi sangat tidak tertarik untuk memberikan insentif kepada para karyawannya, akan tetapi jika para karyawan mampu mencapai hasil produksi yang baik maka para atasan pun akan memberikan

insentif sesuai kebutuhan para karyawan tanpa melihat jabatan maupun lama kerja di perusahaan. Bisa kita tarik kesimpulan dari pembahasan sebelumnya mengenai bagaimana kemampuan para karyawan, hasil dari kualitas maupun kuantitas, perjuangan para karyawan untuk memperbaiki kualitas atau perjuangan para pemimpin untuk membimbing para karyawannya saat mereka bekerja, serta sikap dari para karyawan yang tidak dapat memanfaatkan waktu bekerja juga tidak ingin melakukan kerja lembur, dan yang terakhir para karyawan tidak mampu memanfaatkan sumber daya yang ada di perusahaan, hal-hal tersebut membuat para atasan PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten jarang sekali memberikan insentif diluar gaji terhadap seluruh karyawannya. Maka dari itulah indikator dari variabel X3 Insentif yaitu Kinerja, Lama kerja, Senioritas, Kebutuhan, Keadilan dan Kela

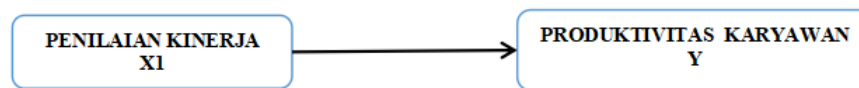
Berdasarkan penjelasan diatas, maka penilaian kinerja, pengawasan, dan insentif merupakan faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan di PT. Mulia Spindo Mills Serang Banten, karena ada keterkaitan antara variabel dan indikatornya dengan permasalahan yang ada di perusahaan.

2.2.1 Keterkaitan antara Variabel Penelitian

2.2.1.2 Pengaruh Penilaian Kinerja terhadap Produktivitas Karyawan

Menurut hasil penelitian dari Eno Yunitasari, Susi Handayani, dan Meilin Veronica (2021) yang dilakukan di PT. Jimmulya Palembang bahwa penilaian kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap produktivitas kerja karyawan. Sama dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Mandara Binta *et. al* (2019) di

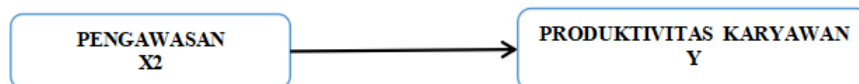
kantor pusat kementerian pendidikan federal Abuja Nigeria bahwa koefisien penilaian kinerja dan umpan balik karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan



Gambar 2.1
Pengaruh Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Karyawan

2.2.1.3 Pengaruh Pengawasan terhadap Produktivitas Karyawan

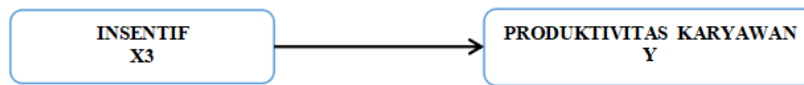
Penelitian di PT. Surya Agrolika Raksa Kab. Kuantan Singingi yang dilakukan oleh Tri Wahyudi (2022), pengawasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan. Lalu penelitian yang dilakukan oleh Sri Rahmawati *et al* (2021) di PT. Binanga Mandala Desa Mandalasena bahwa pengawasan berpengaruh dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.



Gambar 2.2
Pengaruh Pengawasan Terhadap Produktivitas Karyawan

2.2.1.4 Pengaruh Insentif terhadap Produktivitas Karyawan

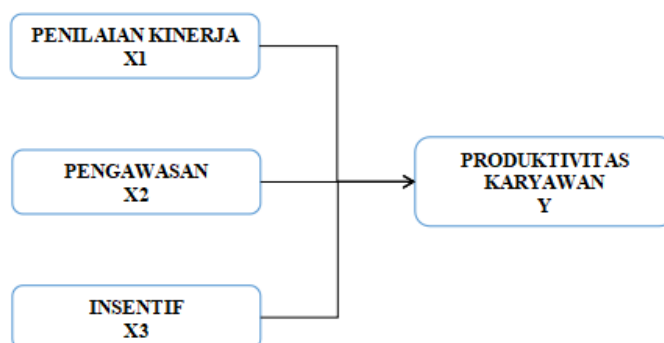
Menurut hasil penelitian dari Dicky A. Lampa, Irwan Yantu, dan Agus Hakri Bokingo (2021) di PT. PLN (Persero) Ulp. Telaga Gorontalo bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan. Sama halnya dengan penelitian yang dilakukan oleh Tanjung dan Darmawati (2022) yang dilakukan di PT. Sucofindo Persero Jakarta yaitu pemberian insentif mempunyai pengaruh terhadap peningkatan produktivitas.



Gambar 2.3
Pengaruh Insentif Terhadap Produktivitas Karyawan

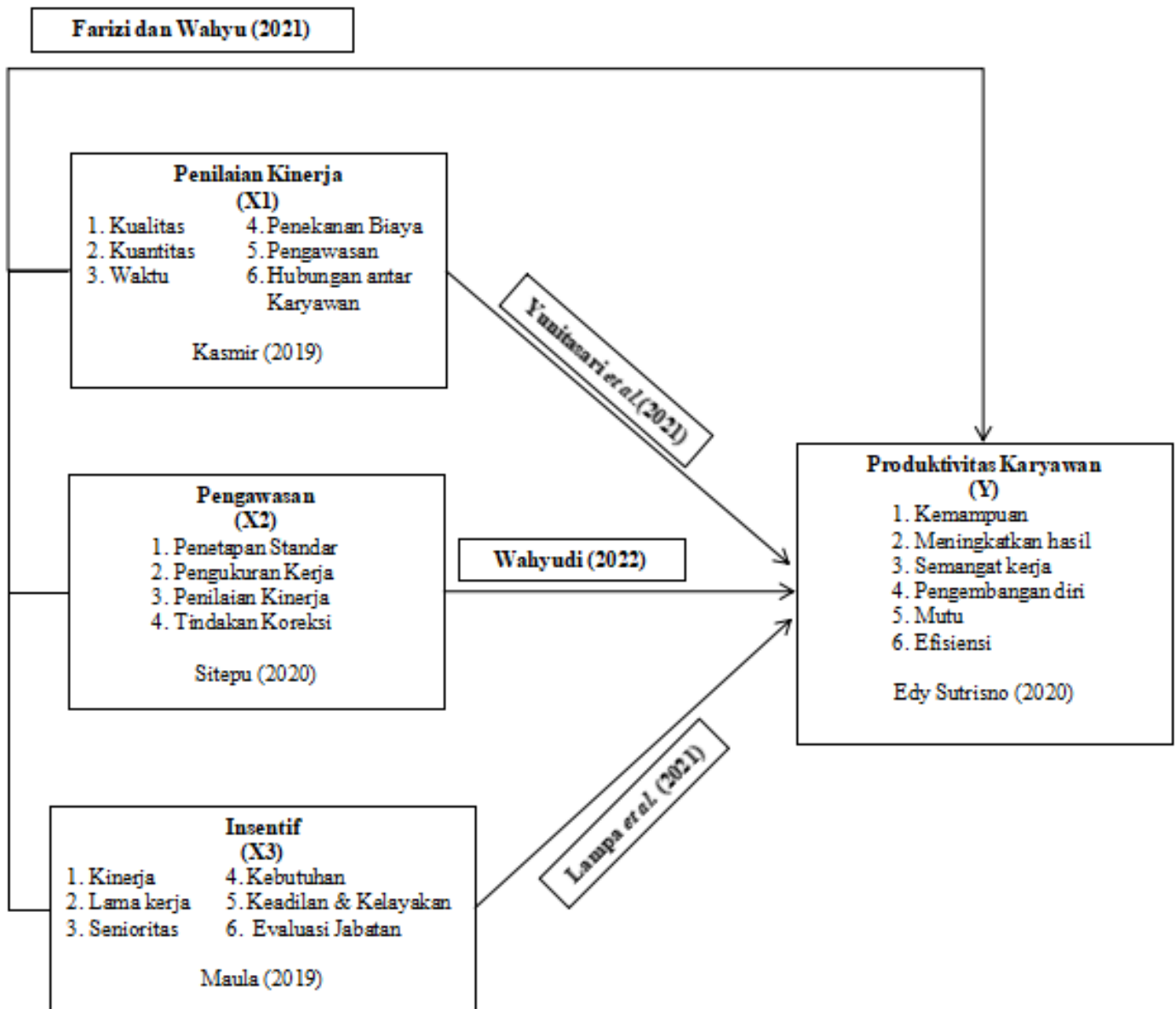
2.2.1.5 Pengaruh Penilaian Kinerja, Pengawasan, dan Insentif terhadap Produktivitas Karyawan

Hilman Farizi dan Juventius Wahyu Utama (2021) melakukan penelitian di CV. Mulia Ekatama dengan hasil bahwa penilaian kinerja dan insentif baik secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Demikian dengan penelitian yang dilakukan oleh Fitriana dan Emma Lilianti (2020) di PT. Remco Palembang dengan hasil bahwa pengawasan dan penilaian kinerja baik secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan. Begitupun hasil penelitian dari Akila (2017) yang dilakukan di CV. Vassel Palembang bahwa insentif dan pengawasan baik secara simultan maupun parsial berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas karyawan.



Gambar 2.4
Pengaruh Penilaian Kinerja dan Pengawasan Terhadap Produktivitas Karyawan

2.2.2 Paradigma Penelitian



Gambar 2.5
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2021:219), “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan”. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori. Hipotesis dirumuskan atas dasar kerangka pikir yang merupakan jawaban sementara atas masalah yang dirumuskan. Maka, sesuai dengan variable-variabel yang akan diteliti, berikut adalah hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian ini, yaitu :

- H1 : Untuk uji hipotesis pertama tidak diuji hipotesiskan, karena merupakan gambaran deskriptif mengenai Penilaian Kinerja, Pengawasan, Insentif, dan Produktivitas Karyawan pada PT. Mulia Spindo Mills di Serang Banten.
- H2 : Penilaian Kinerja berpengaruh secara Parsial terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Mulia Spindo Mills di Serang Banten.
- H3 : Pengawasan berpengaruh secara Parsial terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Mulia Spindo Mills di Serang Banten.
- H4 : Insentif berpengaruh secara Parsial terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Mulia Spindo Mills di Serang Banten
- H5 : Penilaian Kinerja, Pengawasan, dan Insentif berpengaruh secara Simultan terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Mulia Spindo Mills di Serang Banten.