BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Insentif

2.1.1.1 Pengertian Insetif

Ada beberapa definisi yang dikemukakan para ahli mengenai insentif seperti:

Menurut Sarwoto (2006 : 144) insentif merupakan sarana motivasi, dapat berupa perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi". Sedangkan Insentif menurut Terry (2004) mengemukakan bahwa intensif adalah suatu alat pengerak yang penting manusia cenderung untuk berusaha lebih giat apabila balas jasa yang diterima memberikan kepuasaan terhadap apa yang diminta

Pengertian insentif menurut Hasibuan (2008:118) menyatakan insentif adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima oleh pegawai sebagai imbalan atas jasa yang diberikan atas suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Pangabean (2002 : 93) bahwahannya Insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

2.1.1.2 Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Nafrizal, A. Rahman Lubis, Sofyan Idris (1 November 2012) mengungkapkan bahwa :

> "Tujuan insentif adalah untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga karyawan bergairah untuk bekerja dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan dengan menawarkan perangsang finansial dan melebihi upah dasar. Selain unutuk meningkatkan motivasi kerja insentif bertujuan untuk meningkatkan produktivitas kerja dalam melaksanakan tugasnya, karena itu pemberian insentif harus dilaksanakan tepat pada waktunya, agar dapat mendorong setiap karyawan untuk bekerja secara lebih baik dari keadaan sebelumnya".

Sedangkan menurut Gorda (2010:156) :

> "Pemberian insentif atau upah perangsang bertujuan: 1) Memberikan balas jasa yang berbeda dikarenakan hasil kerja yang berbeda. 2) Mendorong semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan. 3) Meningkatkan produktivitas. 4) Dalam melakukan tugasnya, seorang pimpinan selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya. 5) Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya. 6) Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan".

2.1.1.3 Sistem Pemberian Insentif

Menurut Rivai (2004:387) mengemukakan bahwa "Salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi."

1. Bonus Tahunan

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulanan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja.

2. Insentif Langsung

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan, atau karangan bunga.

3. Insentif Individu

Insentif individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada output individu.

4. Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok.

5. Pembagian Keuntungan

Program pembagian keuntungan terbagi dalam tiga kategori. Pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasilan dalam suatu dana tujuan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Ketiga, program gabungan yang membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

6. Bagi Hasil

Program bagi hasil (gainsharing) dilandasi oleh asumsi adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubadzir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau yang lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas. Biasanya program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan.

2.1.1.4 Jenis-Jenis Insentif

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan/instansi, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan. Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Sondang P. Siagian (2002: 268), jenis-jenis insentif tersebut adalah:

1. Piece work

Piece work adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

2. Bonus

Bonus adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

3. Komisi

Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga - tenaga penjualan.

4. Insentif bagi eksekutif

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

5. Kurva Kematangan

Kurva kematangan adalah insentif yang diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mangajar yang lebih besar dan sebagainya.

Berdasarkan pengertian di atas maka jenis - jenis Insentif adalah :

1. Insentif material papat diberikan dalam bentuk:

a. Bonus
b. Komisi
c. Pembagian laba
d. Kompensasi yang ditangguhkan
e. Bantuan hari tua

2. Insentif Non-material papat diberikan dalam bentuk :
   a. Jaminan sosial
   b. Pemberian piagam penghargaan
   c. Pemberian promosi
   d. Pemberian pujian lisan atau tulisan.

Dengan adanya jenis-jenis insentif ini maka perusahaan mampu mendorong motivasi dan gairah kerja pegawai, sehingga pegawai akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya dan pada akhirnya pula akan meningkatkan keuntungan tersendiri dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

2.1.1.5 Indikator Insentif

Insentif merupakan sarana motivasi, dapat berupa perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam berorganisasi (Sujatmoko dan Koko,2011). Indikator-indikator insentif dapat diukur seperti berikut :

1) Kinerja

Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2) Lama kerja

Lama kerja atau pengalaman kerja kerja karyawan pada suatu perusahaan yang berpengaruh besar pada perusahaan dan membuat perusahaan tersebut mencapai tujuannya.

3) Senioritas

masalah yang umum dialami oleh karyawan yang masuk ke dalam lingkungan kerja baru. Senioritas di lingkungan kerja bukanlah merupakan situasi yang menyenangkan, oleh karena itu, maka diperlukan langkah-langkah demi meminimalisir situasi tersebut.

4) Kebutuhan

Pemberian yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan harus mencukupi, yakni dari segi pemberian insentif, jam kerja bahkan Hak Karyawan dalam Jaminan Kesehatan dan Sosial.

5) Keadilan dan Kelayakan

Pemberian dari perusahaan yang berbentuk uang, barang langsung maupun barang tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan pada perusahaan. Serta kompensasi tambahan finansial atau non finansial yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan

terhadap semua karyawan dan usaha meningkatkan kesejahteraan mereka seperti tunjangan hari raya dan uang pensiun.

6) Evaluasi Jabatan

Sistem penilaian bobot pekerjaan yang digunakan sebagai dasar penetapan standar gaji karyawan.

2.1.2 Budaya Oganisasi

2.1.2.1 Pengertian Budaya Organisasi

Pengertian Budaya Organisasi menurut Wirawan (2007) :

> Budaya organisasi adalah Nilai, norma-norma, asumsi, kepercayaan, filsafat, kebiasaan organisasi, dan sebagainya yang dikembangkan dalam waktu yang lama oleh pendiri, pemimpin dan anggota organisasi yang disosialisasikan dan diajarkan kepada anggota baru serta ditetapkan dalam aktivitas organisasi sehingga mempengaruhi pola pikir, sikap dan perilaku anggota organisasi dalam memproduksi produk, melayani para konsumen dan mencapai tujuan organisasi.

Riani (2011:6) :

> budaya organisasi sebagai suatu pola dari asumsi-asumsi dasar yang ditemukan, diciptakan, atau dikembangan oleh suatu kelompok tertentu dengan maksud agar organisasi belajar mengatasi atau menanggulangi masalah-masalahnya yang timbul akibat adaptasi eksternal dan integrasi internal yang sudah berjalan dengan cukup baik, sehingga perlu diajarkan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang benar untuk memahami, memikirkan dan merasakan berkenaan dengan masalah-masalah tersebut. Budaya organisasi dibentuk sendiri oleh suatu kelompok organisasi untuk bergerak dalam mengatasi tantangangantantangan dimasa depan.

Sedangkan pengertian budaya organisasi menurut Brahmasari (2004:16) mengemukakan bahwa budaya organisasi sebagai suatu konsep dapat menjadi suatu sarana untuk mengukur kesesuaian dari tujuan organisasi, strategi dan organisasi

tugas, serta dampak yang dihasilkan. Tanpa ukuran yang valid dan reliable dari aspek

2.1.2.2 Fungsi Budaya Organisasi

Budaya organisasi memiliki fungsi yang sangat penting. Fungsi budaya organisasi adalah sebagai tapal batas tingkah laku individu yang ada didalam suatu organisasi.

Menurut Robbins (1996 : 294), fungsi budaya organisasi sebagai berikut :

1 Budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dan yang lain.
2 Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
3 Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan diri individual seseorang.
4 Budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan memberikan standar-standar yang tepat untuk dilakukan oleh karyawan.
5 Budaya sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan.

Disisi lain budaya organisasi mempunyai beberapa langkah- langkah untuk memperkuat budaya organisasi tersebut:

a. Memantapkan nilai-nilai dasar budaya organisasi
b. Melakukan pembinaan terhadap anggota organisasi
c. Memberikan contoh atau teladan

d. Membuat acara-acara rutinitas
e. Memberikan penilaian dan penghargaan
f. Tanggap terhadap masalah eksternal dan internal
g. Koordinasi dan control

2.1.2.3 Tipologi Budaya Organisasi

Pengertian Tipologi merupakan suatu pengelompokan bahasa berdasarkan ciri khas tata kata dan tata kalimatnya (Mallinson dan Blake,1981: 1). Tipologi budaya organisasi bertujuan untuk menunjukkan aneka budaya organisasi yang mungkin ada di realitas, Tipologi budaya organisasi dapat diturunkan dari tipologi organisasi misalnya dengan membagi tipe organisasi dengan membuat tabulasi silang antara jenis kekuasaan dengan jenis keterlibatan individu di dalam organisasi.

Menurut Sonnenfeld dari Universitas Emory (Robbins, 1996: 290), ada empat tipe budaya organisasi :

1. Akademi

Perusahaan suka merekrut para lulusan muda universitas, memberi mereka pelatihan istimewa, dan kemudian mengoperasikan mereka dalam suatu fungsi yang khusus. Perusahaan lebih menyukai karyawan yang lebih cermat, teliti, dan mendetail dalam menghadapi dan memecahkan suatu masalah.

2. Kelab

Perusahaan lebih condong ke arah orientasi orang dan orientasi tim dimana perusahaan memberi nilai tinggi pada karyawan yang dapat menyesuaikan diri dalam sistem organisasi. Perusahaan juga menyukai karyawan yang setia dan mempunyai komitmen yang tinggi serta mengutamakan kerja sama tim.

3. Tim Bisbol

Perusahaan berorientasi bagi para pengambil resiko dan inovator, perusahaan juga berorientasi pada hasil yang dicapai oleh karyawan, perusahaan juga lebih menyukai karyawan yang agresif. Perusahaan cenderung untuk mencari orang-orang berbakat dari segala usia dan pengalaman, perusahaan juga menawarkan insentif finansial yang sangat besar dan kebebasan besar bagi mereka yang sangat berprestasi

4. Benteng

Perusahaan condong untuk mempertahankan budaya yang sudah baik. Menurut Sonnenfield banyak perusahaan tidak dapat dengan rapi dikategorikan dalam salah satu dari empat kategori karena merek memiliki suatu paduan budaya atau karena perusahaan berada dalam masa peralihan.

2.1.2.4 Karakteristik Budaya Organisasi

Penelitian menunjukkan bahwa ada tujuh karakteristik utama yang secara keseluruhan, merupakan hakikat budaya organisasi, berikut ini karakteristik budaya organisasi:

a. Inovasi Dan Keberanian Mengambil Risiko

   Sejauh mana karyawan didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.

b. Perhatian pada hal-hal rinci

   Sejauh mana karyawan diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal detail.

c. Orientasi hasil

   Sejauh mana manajemen berfokus lebih pada hasil ketimbang pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.

d. Orientasi orang

   Sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut atas orang yang ada di dalam organisasi.

e. Orientasi tim

   Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja di organisasi pada tim ketimbang pada indvidu-individu.

f. Keagresifan

   Sejauh mana orang bersikap agresif dan kompetitif ketimbang santai.

g. Stabilitas

   Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status quo dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

2.1.2.5 Nilai Dominan dan Sub-budaya Organisasi

Budaya organisasi mewakili sebuah persepsi yang sama dari para anggota organisasi atau dengan kata lain, budaya adalah sebuah sistem makna bersama.

Karena itu, harapan yang dibangun dari sini adalah bahwa individu-individu yang memiliki latar belakang yang berbeda atau berada di tingkatan yang tidak sama dalam organisasi akan memahami budaya organisasi dengan pengertian yang serupa.

Sebagian besar organisasi memiliki budaya dominan dan banyak subbudaya. Sebuah budaya dominan mengungkapkan nilai-nilai inti yang dimiliki bersama oleh mayoritas anggota organisasi. Ketika berbicara tentang budaya sebuah organisasi, hal tersebut merujuk pada budaya dominannya, jadi inilah pandangan makro terhadap budaya yang memberikan kepribadian tersendiri dalam organisasi. Subbudaya cenderung berkembang di dalam organisasi besar untuk merefleksikan masalah, situasi, atau pengalaman yang sama yang dihadapi para anggota. Subbudaya mencakup nilai-nilai inti dari budaya dominan ditambah nilai-nilai tambahan yang unik.

Jika organisasi tidak memiliki budaya dominan dan hanya tersusun atas banyak subbudaya, nilai budaya organisasi sebagai sebuah variabel independen akan berkurang secara signifikan karena tidak akan ada keseragaman penafsiran mengenai apa yang merupakan perilaku semestinya dan perilaku yang tidak semestinya. Aspek makna bersama dari budaya inilah yang menjadikannya sebagai alat potensial untuk menuntun dan membentuk perilaku. Itulah yang memungkinkan seseorang untuk mengatakan, misalnya, bahwa budaya Microsoft menghargai keagresifan dan pengambilan risiko dan selanjutnya menggunakan informasi tersebut untuk lebih memahami perilaku dari para eksekutif dan

karyawan Microsoft. Tetapi, kenyataan yang tidak dapat diabaikan adalah banyak organisasi juga memiliki berbagai subbudaya yang bisa memengaruhi perilaku anggotanya.

2.1.2.6 Indikator Budaya Organisasi

Indikator Budaya Organisasi menurut Robbins (2001) menyatakan riset paling baru mengemukakan tujuh karakteristik primer yang sama-sama menangkap hakikat dari suatu budaya suatu organisasi yaitu:

1. Inovasi dan pengambilan resiko sejauh mana karyawan didorong untuk inovatif dan mengambil resiko
2. Perhatian sejauh mana karyawan diharapkan memperlihatkan prestasi, analisis dan perhatian kepada rincian.
3. Orientasi hasil sejauh mana manajemen memusatkan perhatian pada hasil bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil itu.
4. Orientasi orang sejauh mana manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi itu.
5. Orientasi tim sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.
6. Keagresifan sejauh mana individual karyawan dalam sebuah perusahaan itu agresif dalam bekerja untuk mencapai kinerja yang baik dan bukannya santai-santai.
7. Kemantapan sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status dari pada pertumbuhan.

2.1.3 Kinerja Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakan.

Menurut Dessler (2008), penilaian kinerja berarti memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan untuk menghilangkan penurunan kinerja atau terus bekerja lebih giat.

Sedangkan pengertian kinerja menurut Rivai Veithzal (2006:309) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan.

Instansi umumnya mendasarkan perencanaan tujuan yang hendak dicapai di masa depan dengan perilaku yang diharapkan dari keseluruhan personel dalam mewujudkan tujuan tersebut). Tujuan utama penilaian kinerja pegawai adalah untuk

memotivasikan karyawan dalam mencapai sasaran operasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Sedarmayanti (2008) mengemukakan bahwa:

> penilaian pelaksanaan kinerja adalah sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaan secara keseluruhan. Penilaian kinerja karyawan meliputi kualitas pekerjaan yangberkaitan dengan ketelitian dan standar kualitas yang telah ditetapkan, ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, keberanian dalam menyampaikan pernyataan atau pendapat, dan kepuasan yang diambil dalam menghadapi atau menyelesaikan masalah.

Menurut Ivancevich(2007), karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi.

Menurut Gomes (1995:195) dalam bukunya Mangkunegara mengatakan bahwa kinerja adalah ungkapan seperti output, efisiensi serta evektifitas yang sering dihubungkan dengan produktivitas.

2.1.3.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai

Menurut Simanjuntak (2005:11-13) faktor yang mempengaruhi kinerja setiap orang dapat digolongkan menjadi 3 kelompok, yaitu :

a. Kompetensi Individu, yaitu kemampuan dan keterampilan melakukan kerja
b. Dukungan organisasi, kinerja setiap orang tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana, serta konsidi dan syarat kerja

c. Kinerja seseorang sangat bergantung pada kemampuan manajerial pada manajemen atau pimpinan

Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, sseseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mrngerjakan serta mengetahi pekkerjannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai. Dengan demikian, kinerja individu dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Menurut simamora dalam mangkunegara (2006) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor :

a. Faktor individu yang mencakup kemampuan, keahlian, latar belakang dan demografi
b. Faktor psikologis terdiri dari persepsi, *attitude*, *personality,* pembelajaran dan motivasi.
c. Faktor organisasi terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan job design.

Menurut Hessel (2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah motivasi, budaya perusahaan, kompensasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, kedisiplinan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi.

Sedangkan menurut Yuwono dalam Hessel (2007) faktorfaktor yang mempengaruhi kinerja organisasi adalah tujuan organisasi, budaya organisasi, kepemimpinan dan kualitas kerja. (Suryadi, Rosyidi, 2013:168)

2.1.3.3 Sumber Kesalahan dalam Penilaian Kinerja

Berdasarkan Veithzal Rivai (2003: 345) sumber kesalahan dari penilaian kinerja dibagi ke dalam 4 (empat) macam kesalahan yaitu:

1. Kesalahan-kesalahan dalam penilaian kinerja bersumber dari:

   a. Bentuk penilaian kinerja yang dipakai.

   b. Penilai.

2. Dapat pula terjadi dalam bentuk penilaian kinerja ditemukan asfek –asfek sebenarnya tidak ada sangkut pautnya dengan keberhasilan seorang karyawan. Misalnya: ciri inisiatif, ternyata pekerjaannya dalam pelaksanaannya tidak atau kurang sekali memerlukan inisiatif.

3. Hal lain yang dapat timbul dalam penilaian kinerja adalah jika asfek yang dinilai tidak jelas batasannya (definisinya) atau berdirwiarti. Kedirwatian dari asfek-asfek memberi kemungkina pada penilai untuk mempergunakan kriteria atau standar yang berbeda dalampenilaian.

4. Kesalahan-kesalahan yang ditimbulkan karena penilaian dapat dibedakan menjadi:

   1. Kesalahan hallo (hallo error); penilaian dalam asfek-asfek yang terdapat dalam formulir (barang) penilaian kinerja dipengaruhi oleh suatu asfek yang dianggap menonjol dan yang telah dinilai oleh penilai.

2. Kesalahan konstan (costan error); kesalahan yang dilakukan oleh penilai secara konstan setiap kali menilai orang lain. Ada tiga macam kesalahan konstan, yaitu:

   a. Adanya kecenderungan untuk memberikan nilai yang terkumpul sekitar nilai tengah.

   b. Kecenderungan untuk memberikan nilai terlalu tinggi.

   c. Kecenderungan memberikan nilai terlalu rendah.

3. Berbagai prasangka, misalnya prasangka terhadap karyawan yang masa kerjanya telah lama, prasangka kesukuan, prasangka agama, jenis kelamin, pendidikan, dan sebagainya.

2.1.3.4 Faktor Penghambat Kinerja

Selain pada sumber kesalahan dalam penilaian kinerja terdapat pula faktor yang didefinisikan Veithzal Rivai (2003:317) sebagai faktor yang dapat menghambat kinerja, dalam hal ini Veithzal mendifinisikan menjadi 3 (tiga) kelompokutamayaitu:

1. Kendala hukum/legal.

   Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi tidak sah atau tidak legal. Apapun format penilaian kinerja yang digunakan oleh departemen SDM harus sah dan dapat dipercaya. Jika hal tersebut tidak dipenuhi, keputudan penempatan mungkin ditentang melanggar hukum ketenagakerjaan atau hukum

lainnya. Keputusan tidak tepat mungkin dapat terjadi kasus pemecatan yang diakibatkankepadakelalaian.

2. Bias oleh penilai (penyelia).

   Setiap masalah yang didasarkan kepada ukuran subyektif adalah peluang terjadinya bias. Bentuk – bentuk bias yang umumnya terjadi adalah:

   a. Hallo effect terjadi ketika pendapat pribadi penilai mempengaruhi pengurukan kinerja baik dalam arti positifdankinerjajelekdalamartinegatif.
   b. Kesalahan yang cenderung terpusat.

      Beberapa penilai tidak suk menempatkan karyawan ke dalam posisi ekstrim dalam arti ada karyawan yang dinilai sangat positif dan dinilai sangat negatif.
   c. Bias terlalu lunak dan terlalu keras.

      Bias terlalu lunak terjadi ketika penilai cenderung begitu mudah dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

3. Mengurangi bias penilaian.

   Bias penilaian dapat dikurangi melalu standar penilaian dinyatakan secara jelas, pelatihan, umpan balik, dan pemilihanteknikpenilaiankinerjayangsesuai.

2.1.3.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Wirawan (2009: 54) dimensi kinerja dikelompokkan menjadi tiga jenis yaitu hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang berhubungan dengan pekerjaan. Indikator-indikator kinerja karyawan menurut Chester I. Barnard dan Robert E. Quinn dalam Suyadi Prawirosentono (2008:27-32) adalah sebagai berikut:

1) Efektivitas dan efisiensi Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif. Apabila akibat-akibat yang dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan ketidakpuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya jika akibat yang tidak dicari-cari tidak penting/remeh, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu kita dapat mengatakan sesuatu efektif bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.
2) Otoritas dan tanggung jawab Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), sedangkan tanggung jawab adalah bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut. Bila ada wewenang berarti dengan sendirinya muncul tanggung jawab.
3) Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar.
4) Inisiatif Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Hasil Penilitan	Persamaan	Perbedaan
1.	Nafrizal[1], A. Rahman Lubis[2], Sofyan Idris [2] No. 1, November 2012	Pengaruh insentif, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja serta dampaknya pada kinerja personil polri pada satuan kerja biro operasi mapolda aceh Volume 2 (ISSN 2302-0199)	Hipotesis kedua penelitian ini adalah insentif, motivasi kerja, gaya kepemimpinan dan budaya organisasi baik secara parsial maupun simultan berpengaruh terhadap kinerja personil Polri pada Satuan Kerja Biro Operasi Polda Aceh.	Sama-sama menggunakan variable insentif sebagai variable independen (X1) dan Budaya organisasi sebagai (X2)	Peniliti menggunakan variable kepuasan kerja sebagai variable dipenden (Y)
2.	Iha Haryani Hatta dan Widarto Rachbini	Budaya organisasi, insentif, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan pada pt avrist assurance	Budaya organisasi berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.Insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.Kepuasan kerja memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.Pengaruh total budaya organisasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan lebih dominan dari pada pengaruh total insentif terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.	Sama-sama menggunakan variable insentif sebagai variable independen (X1), Budaya organisasi sebagai (X2) dan Kinerja karyawan sebagai variable dependen (Y)	Peniliti menggunakan variable kepuasan kerja sebagai variable independen (X3)
3.	Mita Afnita, Mahlia Muis,	Pengaruh budaya organisasi dan kompensasi terhadap kinerja	Variabel Budaya Organisasi dan Kompensasi secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap	Sama-sama menggunakan variable budaya organisasi sebagai	Peneliti menggunakan variable kompensansi sebagai variable

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Hasil Penilitan	Persamaan	Perbedaan
	Fauziah Umar	karyawan di bpjs ketenagakerjaan kantor pusat	kinerja karyawan, kepuasan kompensasi, Budaya Organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Guna Kimia	variable independen (X1) dan Kinerja karyawan sebagai dependen (Y)	independen (X2)
4.	Suharto dan Budi Cahyono	Pengaruh budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap sumber daya manusia di sekretariat dprd propinsi jawa tengah	Hasil penelitian terdapat pengaruh positif dan signifikan budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja secara individu maupun bersama-sama terhadap kinerja pegawai di DPRD Provinsi Jawa Tengah.	Sama-sama menggunakan variable : Budaya Organisasi (X1), Kepemimpinan (X2) , Motivasi Kerja (X3) Variabel terikat : Kinerja Pegawai (Y)	Peniliti menggunakan variable kinerja pegawai sebagai variable dipenden (Y)
5.	Aristo Ongi	Pengaruh budaya organisasi dan motivasi kerja terhadap produktivitas karyawan	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa Budaya Organisasi/lingkungan kerja secara persial sangatlah berpengaruh signifikan terhadap Produktivitas Karyawan pada PT. Nusa Halmahera Minerals.	Sama-sama menggunakan variabel budaya organisasi sebagai variable bebas (independent) dan variable Y nya produktivitas karyawan.	Peneliti menggunakan variable X2 nya Berbeda.
6.	Rendi Fitriadi	Pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan distributor baterai yuasa (kasus pt. Riau indotama abadi pekanbaru)	Hasil perhitungan regresi memperlihatkan bahwa pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Riau Indotama	Sama-sama menggunakan variable insentif variable independen (X1) dan Kinerja karyawan dependen (y)	Peniliti menggunakan variable kinerja pegawai sebagai variable dipenden (Y)
7.	Rodiathul Kusuma Wardani ,M. Djudi Mukzam dan	Pengaruh budaya organisasi terhadap	Hasil penelitian secara simultan diketahui bahwa Budaya Organisasi berpengaruh	Sama-sama menggunakan variable budaya organisasi sebagai	Peniliti menggunakan variable kinerja pegawai sebagai

No	Nama Peneliti	Judul penelitian	Hasil Penilitan	Persamaan	Perbedaan
	Yuniadi Mayowan	kinerja karyawan	signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	variable independen (X1) dan Kinerja karyawan sebagai dependen (Y)	variable dipenden (Y)
8.	Mohammad Jasim Uddin, Rumana Huq Luva & Saad Md. Maroof Hossian	Impact of working environment on employee's productivity: a case study of banks and insurance companies in pakistan	Hasil peneitian ini mendukung model yang dikembangkan untuk melakukan studi penelitian di bank dan Perusahaan Asuransi di beberapa kota di Punjab Selatan di Pakistan.	Sama-sama menggunakan variabel Y produktivitas kerja karyawan yaitu (dependent).	Peneliti menggunakan variable X1 dan X2 nya Berbeda.
9.	Ami Pujiwati, Etty Susanty	The influence of individual characteristics and work motivation on employee perform (2015)	Hasil ini menunjukan bawa ada pengaruh karakteristik individu terhadap motivasi kerja. Ini berarti karakteristik individu yang sesuai dalam melakukan pekerjaan motivasi karyawan, semakin baik.	Sama-sama menggunakan variabel X karakteristik individu yaitu (dependent).	Peneliti menggunakan variable X1 dan Y nya Berbeda.

2.2 Kerangka Pemikiran

Pada penelitian ini akan dilakukan analisis pengaruh Insentif (X1) dan Budaya Organisasi (X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Dengan adanya insentif kerja yang tinggi pada karyawan akan membuat karyawan dalam perusahaan menjadi senang dan merasakan nyaman dalam bekerja dan mampu memberikan kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Sedangkan dengan adanya budaya organisasi yang kuat akan mempengaruhi kinerja karyawan pada sebuah perusahaan/organisasi, hai ini disebabkan karena dengan adanya budaya organisasi

yang kuat dan diikuti dengan baik oleh karyawan dalam perusahaan/organisasi maka akan membuat karyawan tersebut semakin senang dalam menjalankan tugas sehingga mampu meningkatkan kinerja mereka.

2.2.1 Hubungan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rendi Fitriadi (2015) mengemukakan :

> bahwa Pemberian insentif dapat menjadi sumber motivasi bagi karyawan untuk bekerja sesuai dengan standar perusahaan dan mencurahkan segala kemampuannya sehingga tujuan perusahaan dapat terwujud. Pemberian insentif yang diberikan perusahaan juga dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan setiap karyawannya.

Dari hasil pngertian diatas hubungan antara insentif terhadap kinerja karyawan penulis menyimpulkan bahwa insentif adalah cara mendorong karyawan dalam bekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dan karyawan tersebut memberikan timbal balik dalam bekerja untuk mencapai tujuan perusahaan.

2.2.2 Hubungan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2004:60) pentingnya budaya organisasi dalam hubungannya dengan kinerja karyawan :

> Bawasanya dalam kenyataannya, salah satu kajian budaya organisasi mengemukakan bahwa para karyawan diperusahaan yang budayanya kuat lebih komitmen pada perusahaan mereka daripada karyawan diperusahaan yang budayanya lemah. Perusahaan dengan budaya kuat juga akan menggunakan usaha-usaha perekrutan dan praktek sosialisasi mereka untuk membina komitmen karyawan. Dan semakin banyak bukti yang mengemukakan bahwa budaya kuat berkaitan dengan kinerja organisasi yang tinggi.

Dari hasil pngertian diatas hubungan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan penulis menyimpulkan bahwa jika suatu budaya organisasi dalam perusahaan sangat erat dan berjalan dengan baik, maka kinerja yang dihasilkan oleh suatu divisi atau budaya organisasi tersebut akan berdampak baik untuk divisi tersubut, yang berarti kinerja yang diberikan divisi atau budaya organisasi akan mencapainya suatu tujuan perusahaan.

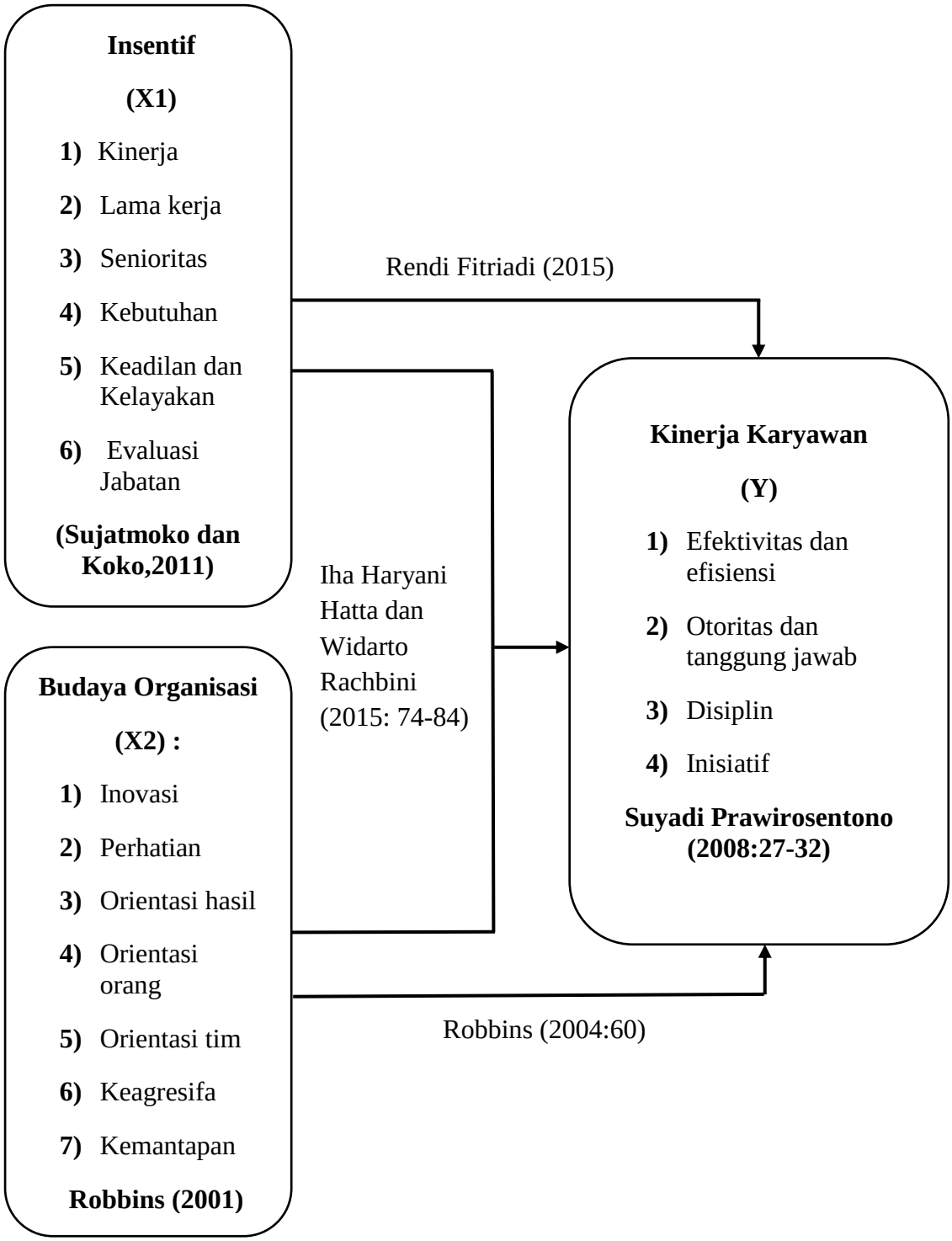
2.2.3 Hubungan Insentif dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Iha Haryani Hatta dan Widarto Rachbini (2015: 74-84) menyatakan :

> untuk mencapai peningkatan kinerja karyawan, pimpinan perlu meningkatkan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan agar karyawan memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya. Di samping itu, pimpinan perusahaan harus lebih mengutamakan terbentuknya budaya organisasi yang baik melalui karyawan bekerja maksimal, pemimpin taat peraturan kepegawaian, dan karyawan terbuka. Kemudian pimpinan perusahaan hendaknya melaksanakan sistem insentif yang diberikan kepada karyawannya.

Dari hasil pngertian diatas hubungan antara insentif, budaya organisasi terhadap kinerja karyawan penulis menyimpulkan bahwa meningkatnya kinerja karyawan akan maksimal jika perusahaan dapat memberikan insentif yang sebanding dengan kinerja yang karyawan hasilkan , dan hasil kerja dalam sebuah divisi atau organisasi dalam sebuah perusahaan berjalan dengan baik antar karyawannya. Maka hubungan antara insentif yang diberikan perusahaan dan cara

bekerja karyawan dalam sebuah divisi atau budaya organisasi berjalan dengan baik dan memberikan hasil yang maksimal untuk perusahaan. Maka dari itu kinerja yang dihasilkan karyawan akan meningkat secara bersama.



Gambar 2.1

Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara dari suatu masalah yang dihadapi dan peril diuji kebenarannya dengan data yang lebih lengkap dan menunjang. Sehingga dapat dirumuskan suatu hipotesis.

Menurut Sugiyono (2002: 39) menjelaskan bahwa hipotesis penelitian adalah sebagai berikut :

Hipotesis penelitian adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan belom didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi, hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban empiris.

Berdasarkan identifikasi masalah, tujuan penelitian dan kerangka pemikiran maka hipotesis dinyatakan sebagai berikut :

Hipotesis utama :

H_1 : Diduga Insentif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H_2 : Diduga Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

H_3 : Diduga Insentif dan Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.