

BAB II

LANDASAN TEORI

1. INSENTIF

a. Pengertian Insentif

Mangkunegara 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).¹

Menurut Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, insentif adalah pengupahan yang memberikan imbalan yang berbeda karena memang prestasi yang berbeda. Dua orang dengan jabatan yang sama dapat menerima insentif yang berbeda karena bergantung pada prestasi. Insentif adalah suatu bentuk dorongan *financial* kepada karyawan atas prestasi karyawan tersebut. insentif merupakan sejumlah uang yang di tambahkan pada upah dasar yang di berikan perusahaan kepada karyawan.²

Menurut Nitisemito, insentif adalah penghasil tambahan yang akan diberikan kepada karyawan yang dapat memberikan prestasi sesuai dengan yang telah ditetapkan.

Menurut Pangabean, insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktifitas. Insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang

¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosda karya, 2000), 82.

² Sentot Imam Wahjono, *Manajemen Tata Kelola Organisasi Bisnis* (Jakarta: PT Indeks, 2008), 127.

yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.

b. Tujuan Pemberian Insentif

Fungsi utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktifitas kerja individu maupun kelompok. Tujuan pemberian insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu:³

1) Bagi perusahaan

Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/ merangsang agar karyawan:

- a) Bekerja lebih bersemangat dan cepat.
- b) Bekerja lebih disiplin.
- c) Bekerja lebih kreatif.

2) Bagi karyawan.

Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan dapat mendapat keuntungan:

- a) Standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif.

³Handari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 1998), 236.

- b) Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang.
- c) Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

c. Bentuk-bentuk Insentif.

Sistem insentif dapat diterapkan pada semua jenis pekerjaan dan pekerja, mulai dari para pekerja kasar sampai pekerja-pekerja profesional, manajerial dan eksekutif. Berikut ini adalah beberapa bentuk insentif antara lain yaitu:

- 1) *Piecework* (upah potong) adalah sistem insentif yang memberi imbalan bagi pekerja atas tiap unit keluaran yang dihasilkan.
- 2) *Production bonus* (bonus produksi) adalah insentif yang dibayarkan kepada pekerja yang melebihi sasaran keluaran (*output*) yang ditetapkan.
- 3) *Commission* (komisi) adalah insentif dalam bentuk komisi diberikan atas dasar jumlah unit yang terjual.
- 4) *Maturity Curve*. Bentuk insentif ini kurva kematangan diberikan untuk mengakomodasikan para pekerja yang memiliki kinerja tinggi dilihat dari aspek produktivitas atau pekerja yang telah berpengalaman.
- 5) *Merit Raise* adalah kenaikan gaji/ upah yang diberikan sesudah penilaian kinerja.
- 6) *Nonmonetary Incentives*. Insentif biasanya berarti uang, tetapi insentif bagi kinerja bisa juga diberikan dalam bentuk lain.
- 7) *Executives Incentives*. Bentuk-bentuk insentif bagi eksekutif antara lain bonus uang tunai, *stock options* (hak untuk membeli saham perusahaan

dengan harga tertentu, di masa yang akan datang, dalam periode waktu yang ditentukan), *stock appreciation* (pemberian uang tunai kepada karyawan yang didasarkan atas peningkatan nilai saham).⁴

d. Langkah-langkah Penentuan Insentif yang Efektif.

Menurut Cascio mengemukakan bahwa langkah-langkah penentuan insentif yang efektif meliputi:⁵

- 1) Menentukan standar prestasi kerja yang tinggi.
- 2) Mengembangkan sistem penilaian prestasi yang tepat,
- 3) Melatih penyedia dalam melakukan penilaian prestasi dan dalam memberikan umpan balik kepada bawahannya,
- 4) Mengaitkan penghargaan secara ketat dengan prestasi kerja, dan
- 5) Mengupayakan agar peningkatan penghargaan bagi karyawan.

⁴ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), 295.

⁵ Mutiara Sibarani Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), 89.

e. Penggolongan Pemberian Insentif.

Menurut Harsono, proses pemberian insentif dapat dibagi menjadi 2, yaitu:⁶

1) Proses pemberian insentif berdasarkan kelompok.

Pembayaran insentif kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan. Menurut Oangbean, pemberian insentif terhadap kelompok dapat diberikan dengan cara:

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

2) Proses pemberian insentif berdasarkan individu.

Rencana insentif individu bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Insentif individu bisa berupa upah per-*output* (misalnya menggunakan satuan potong) dan upah per waktu (misalkan menggunakan jam) secara langsung. Pada upah per potong terlebih dahulu ditentukan berapa yang harus dibayar untuk setiap unit yang dihasilkan.

⁶ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 387.

f. Sistem Pemberian Insentif.

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 memiliki beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Seorang karyawan yang bijaksana dapat mempertinggi nilai bonus dengan menginvestasikannya secara cermat, tetapi kecil kemungkinan karyawan melakukan hal ini ketika suatu peningkatan disebar sepanjang tahun (pada tiap bulan) berupa gaji/insentif. Kedua, bonus memaksimalkan hubungan antara bayaran dan kinerja. Tidak seperti peningkatan gaji permanen, bonus harus diperoleh secara ters-menerus dengan kinerja di atas rata-rata dari tahun ke tahun, sebagai contoh: Bank-bank besar terdapat memberikan bonus atau terkadang disebut juga jasa produksi hingga mencapai 3 kali gaji bruto setiap tahunnya, yang dibayarkan setelah neraca diaudit.

2) Insentif langsung.

Tidak seperti sistem bayaran berdasarkan kinerja yang lain, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, kriteria kinerja khusus, atau tujuan. Imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang oleh 95 persen dari seluruh perusahaan itu mengakui lama kerja (88 persen), pertasi istimewa (64 persen), dan gagasan inovatif (42 persen). 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 program ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikombinasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada *output* individu. Insentif individu digunakan oleh sebagian kecil (35 persen) dari total perusahaan dalam seluruh kelompok industri kecuali perusahaan sarana umum. Perusahaan-perusahaan sarana umum lebih lambat menerapkan program-program semacam ini karena sejarah regulasi mereka membatasi otonomi tenaga kerja.

4) Insentif Tim

Insentif tim berada di antara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja. Secara strategis, insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok kerja (biasanya sepuluh orang atau kurang), yang pada gilirannya biasanya dihubungkan dengan tujuan-tujuan finansial.

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 titipan untuk

pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Inilah jenis program yang tumbuh paling pesat karena keuntungan dari segi pajak. Ketiga, program gabungan sekitar 20 persen perusahaan dengan program pembagian keuntungan mempunyai program gabungan. Program ini membagikan sebagai 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 mubazir, 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.⁷

g. Syarat Pemberian Insentif

Menurut Cascio, syarat tersebut adalah⁸:

- 1) Sederhana, peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas dan dapat dimengerti.
- 2) Spesifik, karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.
- 3) Dapat dicapai, setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.

⁷ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 387.

⁸ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), 293.

- 4) Dapat diukur, sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program evaluasi akan terlambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan dolar yang dibelanjakan.

Menurut Heidjrahman Ranupandojo dan Suad Husnan, sifat dasar pengupahan agar proses pemberian insentif berhasil:

- 1) Pembayaran hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan itu sendiri.
- 2) Penghasilan yang diterima karyawan seharusnya langsung menaikkan *output*.
- 3) Pembayaran dilakukan secepat mungkin.
- 4) Standar kerja ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi maupun rendah dapat berakibat buruk.
- 5) Besarnya upah normal dengan standar jam kerja hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

h. Indikator Pemberian Insentif

Beberapa indikator insentif menurut Sondang P. Siagian antara lain sebagai berikut :

- 1) Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang

dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan kemampuan tinggi.

2) Lama Karyawan Bekerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Sistem pemberian insentif dalam hal lamanya kerja mempunyai kelebihan yaitu dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat, menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik, tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

3) Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi.

4) Keadilan

Sistem insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan

(*output*), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan. *Input* dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula *output* yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para Karyawan yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap karyawan penerima insentif tersebut.

5) Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapatkan kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidak puasan pegawai mengenai insentif tersebut.⁹

⁹ Hasibuan, H. Malayu S.P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi Kedua,(Yogyakarta: BPFE-UGM,2002), 269.

2. KINERJA

a. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi kerja sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kerja menurut Mangkunegara adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁰ Serta pendapat Armstrong mengenai kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.¹¹

Kinerja merupakan pekerjaan yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan peranya dalam perusahaan. Salah satu cara yang dapat digunakan untuk melihat perkembangan perusahaan adalah dengan cara melihat hasil penilaian kinerja.¹² Gilbert mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang dapat ditampilkan atau penampilan kerja seorang karyawan. Dengan demikian kinerja seorang karyawan dapat di ukur dari hasil kerja, hasil tugas atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.¹³

¹⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosda karya, 2000), 67.

¹¹ Ismail Nawawi, *Budaya Organisasi Kepemimpinan dan Kinerja* (Jakarta: PT Fajar Interpratama Mandiri, 2013), 211.

¹² Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2006), 309.

¹³ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), 124-125.

b. Tujuan Kinerja

Tujuan kinerja menurut Rivai dan Basri yaitu: (1) untuk menjadikan komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan dan nilai budaya perusahaan, (2) untuk meningkatkan rasa kebersamaan dan loyalitas, (3) untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya, (4) untuk meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan kinerja atau prestasi kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

- 1) Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan.
- 2) Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
- 3) Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- 4) Untuk pembeda antara karyawan suatu dengan yang lain.
- 5) Meningkatkan motivasi kerja.
- 6) Meningkatkan etos kerja.
- 7) Riset seleksi sebagai criteria keberhasilan atau efektifitas.
- 8) Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
- 9) Sebagai sumber informasi untuk pengambilan keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, insentif, kompensasi dan berbagai imbalan lainnya.

10) Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.¹⁴

c. Manfaat Kinerja.

Apabila dilaksanakan dengan baik kinerja akan memberikan manfaat yang sangat berarti bagi perusahaan atau karyawan, yang antara lain berupa:

- 1) Tercapainya tujuan perusahaan yang dari waktu ke waktu semakin meluas sebagai akibat berkembang dan meningkatnya kualitas tujuan individu.
- 2) Tersedianya informasi sebagai dasar pengambilan keputusan yang menyangkut karyawan, seperti promosi dan kenaikan gaji. Walaupun berfungsi sebagai alat bantu dalam proses pengambilan keputusan yang menyangkut promosi dan remunerasi, tetapi perhatian yang terlalu berlebihan akan mendorong terjadinya penurunan dalam tingkat akurasi dan validitas penilaian.
- 3) Makin meningkat kualitas SDM, karena melalui kinerja kelebihan dan kekurangan tiap karyawan dapat diidentifikasi secara obyektif dan jelas sehingga program pengembangan bagi individu yang bersangkutan dapat disusun dan dilaksanakan secara tepat.¹⁵

¹⁴ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 312.

¹⁵ Budy Purnawanto, *Manajemen SDM Berbasis Proses* (Jakarta: PT Grasindo, 2010), 112.

d. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

Mangkunegara *mengkatagorikan* berbagai faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yaitu antara lain sebagai berikut:

1) Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan yaitu kemampuan yang dimiliki karyawan yang lebih berorientasi pada intelegensi dan daya pikir serta penguasaan ilmu yang luas yang dimiliki oleh karyawan. Pengetahuan seseorang dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, media dan informasi yang diterima.

2) Ketrampilan (*Skill*)

Kemampuan dan penguasaan teknik operasional dibidang tertentu yang dimiliki karyawan. Seperti ketrampilan konseptual (*conceptual skill*) ketrampilan manusia (*human skill*) dan ketrampilan teknik (*technical skill*).

3) Kemampuan (*Ability*)

Kemampuan yang terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh karyawan yang mencakup loyalitas, kedisiplinan, kerja sama dan tanggung jawab.

4) Faktor motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*Attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan perusahaan. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi sebaliknya jika mereka bersifat negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud

mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.¹⁶

e. Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi

Menurut Mangkunegara, karakteristik orang yang memiliki kinerja tinggi adalah sebagai berikut¹⁷ :

- 1) Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
- 2) Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
- 3) Memiliki tujuan yang realistis.
- 4) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya.
- 5) Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
- 6) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Setiap seseorang mempunyai tingkat kemampuan berbeda dalam menjalankan tugasnya. Hasil kerja yang tinggi inilah yang akan mempengaruhi pertumbuhan dan keberlangsungan hidup perusahaan. Hal tersebut dikarenakan kinerja yang tinggi akan membawa perusahaan memperoleh tujuan-tujuan yang telah di tetapkan.

¹⁶Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2002), 67.

¹⁷*Ibid.*,68.

f. Indikator kinerja karyawan

Hasibuan berpendapat bahwa kinerja pegawai dapat dikatakan baik atau buruk dapat dinilai beberapa hal, yaitu sebagai berikut:

- 1) Kesetiaan, yaitu penilai menilai kesetiaan pekerja terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi.
- 2) Prestasi kerja, yaitu penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan oleh karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- 3) Kejujuran, yaitu penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya maupun orang lain seperti kepada bawahannya.
- 4) Kedisiplinan, yaitu penilai menilai karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan mengerjakan pekerjaannya sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
- 5) Kreativitas, yaitu penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreasivitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya.
- 6) Kerja sama, yaitu penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan berkerja sama dengan karyawan lainnya.
- 7) Kepemimpinan, yaitu penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh dan dapat memotivasi orang lain.
- 8) Kepribadian, yaitu penilai menilai sikap prilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik dan penampilan simpatik dan wajar.

- 9) Prakarsa, yaitu penilai menilai kemampuan berfikir yang original dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberi alasan, mendapatkan kesimpulan dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapi.
- 10) Kecakapan, yaitu penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan didalam situasi manajemen.
- 11) Tanggung jawab, yaitu penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksananya. Pekerjaan dan hasil kerjanya sarana dan prasarana yang digunakan, perilaku dan hasil kerjanya.¹⁸

Menurut John Miner mengemukakan 4 dimensi yang dapat dijadikan sebagai tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu:

- 1) Kualitas yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
- 2) Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan.
- 3) Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat kehadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang.
- 4) Kerja sama dengan orang lain dalam berkerja.¹⁹

Menurut Robbins mengenai indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu :

- 1) Kualitas merupakan kualitas kerja yang diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

¹⁸ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2000), 95.

¹⁹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 13.

- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Komitmen kerja merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.²⁰

g. Hubungan antara Insentif dengan Kinerja Karyawan (*Job Performance*)

Pemberian insentif dapat meningkatkan kinerja (kualitas dan kuantitas *output*) karyawan. Jenkins dan Gupta berpendapat bahwa pada sejumlah perusahaan, insentif dapat meningkatkan produktivitas sebesar 200% selama 10 tahun di IBM. Sedangkan Dieks dan Mc Nally mengemukakan bahwa kenaikan itu sebesar 200 sampai 300% di National Bank in Little Rock, Arkansas. Selanjutnya, Locke mengemukakan bahwa insentif berupa uang lebih dapat meningkatkan produktivitas dibandingkan dengan teknik-teknik

²⁰ Mathis, R.L. & J.H. Jackson, *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 260.

lainnya, seperti penetapan tujuan, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan, dan pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*).²¹

²¹ Mutiara Sibarani Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), 90.