

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Insentif

1. Pengertian Insentif

Pada mulanya segala bentuk usaha yang dilakukan oleh setiap karyawan pasti mempunyai maksud dan tujuan tertentu, misalnya keinginan untuk lebih maju dan berprestasi serta ingin mendapatkan hasil yang lebih besar dari pada sebelumnya. Untuk dapat melaksanakan maksud dan tujuan tersebut dibutuhkan adanya suatu dorongan yang berasal dari dalam diri karyawan itu sendiri maupun dorongan dari luar. Dorongan yang berasal dari luar tersebut dapat berasal dari pimpinan perusahaan, misalnya dengan adanya pemberian tambahan yang dapat berupa uang, barang dan sebagainya. Dimana hal ini disebut dengan istilah insentif.

Beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda terhadap istilah Insentif. Menurut Agency theory (Jensen dan Meckling, 1976) dan penelitian kompensasi oleh Gomez dan Balkin, 1992; Heneman, 1992) mengatakan bahwa “Insentif digunakan untuk mendorong karyawan dalam memperbaiki kualitas dan kuantitas hasil kerjanya”. Dalam kamus besar bahasa Indonesia disebutkan bahwa insentif adalah “tambahan penghasilan (uang, barang dan lain sebagainya) yang diberikan sebagai perangsang gairah kerja”. Menurut Samsudin (2006 : 194) mendefinisikan insentif

adalah “pemberian upah atau gaji yang berbeda, bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namun karena adanya perbedaan prestasi kerja”. Sedangkan menurut Panggabean (2004 : 89) “insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standart yang telah ditentukan”. Menurut Simamora (2004 : 514) yang dimaksud insentif adalah suatu program yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas kerja. Selanjutnya Mangkunegara (2001 : 89) “suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan – tujuan organisasi”.

Insentif juga diartikan oleh Swasta dan Ibnu Sukotjo (1995: 270) adalah suatu dorongan kerja yang efektif bagi karyawan agar bekerja dengan lebih produktif. Kemudian Ranupandojo dan Suad Husnan (2002 : 161) juga mengartikan insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang.

Jadi pengertian insentif adalah sebuah program yang diberikan oleh perusahaan untuk memotivasi karyawan agar karyawan tersebut jauh lebih giat lagi dalam bekerja dan dapat meningkatkan prestasi kerjanya di dalam perusahaan.

2. Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Panggabean (2004 : 89) tujuan insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Selanjutnya

Ranupandojo dan Suad Husnan (1982 : 162) dalam bukunya Manajemen Personalia bahwa tujuan pemberian insentif adalah a. Mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap dalam perusahaan, b. Memberikan kegairahan untuk menaikkan produktifitas, c. Memberikan perangsang dalam usaha mencapai kedisiplinan kerja karyawan yang utuh, d. Untuk meningkatkan *OutPut*, e. Menambah penghasilan dari pada karyawan.

Dalam suatu perusahaan setiap karyawan dalam melakukan suatu kegiatan mempunyai maksud dan tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tersebut disebabkan karena kebutuhan manusia bermacam-macam dan selalu merasa tidak puas dalam keadaannya sekarang. Untuk memenuhi kebutuhan sehari-harinya maka diperlukan penghasilan tambahan bagi karyawan. Sehingga hal tersebut perlu diperhatikan oleh pimpinan sebuah perusahaan.

Tujuan utama dari pemberian insentif ini sebenarnya untuk merangsang atau memberikan dorongan kepada karyawan supaya mau melaksanakan pekerjaannya melebihi standart yang telah ada atau melebihi kemampuan rata-rata.

Karena tujuan perusahaan merupakan suatu hal yang penting bagi perusahaan maka perusahaan akan melakukan berbagai cara untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan tersebut.

3. Jenis – jenis Insentif

Menurut pendapat Hasibuan (1990: 195) ada dua macam bentuk insentif yaitu “insentif material” (*material insentif*) dan “insentif non

material” (*non material insentif*). a. Material Insentif adalah material sebuah imbalan prestasi yang diberikan, yang termasuk dalam material insentif adalah upah, barang-barang dan yang sejenisnya, b. Non Material Insentif adalah motivasi yang tidak berbentuk materi, yang termasuk non material insentif adalah penempatan yang tepat, latihan yang sistematis, promosi yang obyektif, pekerjaan yang terjamin, program penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar dan yang sejenisnya.

Selain pendapat diatas, untuk memotivasi karyawan agar lebih berprestasi Manullang (1995: 150) menjelaskan insentif dapat dikelompokkan menjadi 3 golongan dan dapat disarikan sebagai berikut :

a. *Material Incentive* adalah Segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang, b. *Semi Material Insentive* adalah Semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang, meliputi: penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi yang obyektif, pekerjaan yang terjamin, turut sertanya wakil-wakil pegawai dalam mengambil keputusan perusahaan, kondisi-kondisi pekerjaan yang menyenangkan, pemberian informasi tentang : perusahaan, fasilitas- fasilitas tentang rekreasi, penjagaan kesehatan perusahaan dan sebagainya. c. *Non Material Insentive* pada hakekatnya adalah sikap pimpinan terhadap bawahannya, pegawai harus mempunyai kepercayaan terhadap atasannya. Sikap pimpinan akan memberikan kegairahan bekerja kepada pegawai seperti mempunyai sifat kejujuran dan tidak mementingkan diri sendiri.

Menurut pendapat Sarwoto (1991 : 155), penggolongan jenis-jenis insentif dapat digolongkan dalam dua kategori, yaitu: a. *Insentif Material* adalah tambahan penghasilan yang dapat dinilai dengan uang yang diberikan untuk memperbesar gairah kerja. Insentif material terdiri dari: 1) Bonus yaitu pembayaran tambahan di luar gaji atau upah sebagai hadiah atau perangsang. Diberikan sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa mendatang, 2) Komisi yaitu Imbalan (uang) atau prosentase tertentu yang dibayarkan karena jasa yang diberikan dalam jual beli. Biasanya diberikan kepada pekerja bagian penjualan, 3) Profit Sharing yaitu Biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan dalam sebuah dana kemudian dimasukkan dalam daftar pendapatan setiap peserta, 4) Kompensasi yang ditangguhkan Merupakan imbalan berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan, meliputi : dana pensiun atau kontrak hari tua. *Insentif Non Material* adalah tambahan penghasilan yang diberikan tidak dalam bentuk uang, antara lain: pemberian tanda jasa, pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan), ucapan terima kasih (secara formal maupun non formal), dan pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja.

4. Pedoman Pemberian Insentif

Menurut Cascio, yang dikutip Panggabean (2002: 92), syarat-syarat yang patut dipenuhi dalam pemberian insentif agar dapat digunakan tujuan pemberian insentif dapat diwujudkan terdiri atas hal-hal berikut ini:

- a. Sederhana. Peraturan dari sistem insentif haruslah singkat, jelas, dan

dapat dimengerti, b. Spesifik. Tidak cukup hanya dengan mengatakan, hasilkan lebih banyak atau jangan terjadi kecelakaan. Karyawan perlu tahu dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan, c. Dapat dicapai. Setiap karyawan seharusnya mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu, d. Dapat diukur. Sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif. Program dolar akan sia-sia (dan program evaluasi akan terhambat), jika prestasi tertentu tidak dapat dikaitkan dengan dolar yang dibebankan.

Selanjutnya Ranupandojo dan Suad Husnan (1990: 162) berpendapat bahwa ada beberapa sifat dasar dari pengupahan insentif yang harus dipenuhi agar sistem upah insentif tersebut bisa berhasil sebagai berikut: a. Pembayarannya hendaknya sederhana sehingga dapat dimengerti dan dihitung oleh karyawan sendiri, b. Penghasilan yang diterima buruh hendaknya langsung menaikkan out put dan efisiensi, c. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin, d. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati. Standar kerja yang terlalu tinggi ataupun terlalu rendah sama tidak baiknya, e. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja untuk bekerja lebih giat.

5. Keunggulan dan Kelemahan Program Insentif

Dalam program insentif tentu saja ada keunggulan dan kelemahannya. Dan hal tersebut tidak bisa diabaikan oleh perusahaan.

Menurut Simamora (2004: 520) program insentif memiliki kelemahan dan keunggulan sebagai berikut : a). Keunggulan – keunggulan insentif. (1) Sistem ini memberikan kontribusi terhadap peningkatan produktifitas, memangkas biaya-biaya produksi dan meningkatkan pendapatan, (2) Sistem ini memerlukan supervise lnsung yang lebih kecil demi mempertahankan tingkat- tingkat keluaran tertentu, (3) Sistem ini mendorong karyawan mengurangi waktu yang hilang dan membuat penggunaan waktu dan peralatan yang lebih efektif, (4) Mereka dapat menghasilkan penentuan biaya-biaya tenaga kerja yang lebih akurat, b). Kelemahan-kelemahan insentif. (1) Kualitas produk mungkin sangat buruk, (2) Resiko kecelakaan kerja dapat meningkat, (3) Pelaksanaan system memerlukan beberapa biaya tambahan, (4) Kemungkinan – kemungkinan sukses mungkin terlalu mudah.

B. Prestasi Kerja Karyawan.

1. Pengertian Prestasi Kerja Karyawan.

Keberhasilan dari suatu perusahaan tentu saja tidak terlepas dari para personel atau karyawannya. Kemajuan sebuah perusahaan sngat menuntut keberadaan para karyawan yang berkualitas. Berbagai upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas para karyawan disuatu perusahaan, yang salah satu cara adalah dengan mengetahui prestasi kerja karyawan.

Beberapa ahli memberikan definisi yang berbeda terhadap istilah prestasi kerja. Dalam kamus besar bahasa Indonesia disebutkan Prestasi

kerja adalah hasil yang telah dicapai sementara kerja adalah kegiatan melakukan sesuatu, sedangkan karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu organisasi atau perusahaan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2000: 67) yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah “hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Samsudin (2006: 159) prestasi kerja adalah “tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan – batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan”. Menurut Moh. As'ud (1995:47) prestasi kerja adalah sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Menurut Bernardin dan Russel (dalam tulisan Edy Sutrisno, 2009) memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Sedangkan prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu. Menurut Steers (dalam tulisan Edy Sutrisno, 2009) mengemukakan, umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu : a). Kemampuan, perangai dan minat seorang pekerja. b). Kejelasan

dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja. c). Tingkat motivasi kerja. Menurut Rahmisyari (dalam Darma, 1996) prestasi kerja adalah sesuatu yang dikerjakan atau produk/jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang. Menurut Hasibuan (2002) menyatakan bahwa prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan Fullchis Nujahrini (dalam Sastrohadiwiryo, 2002) prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya prestasi kerja karyawan tinggi atau rendah. Menurut Rahmisyari (dalam Mathis dan Jackson, 2002) menyatakan bahwa, prestasi kerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Prestasi kerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk: (1) kuantitas output, (2) kualitas output, (3) jangka waktu output, (4) kehadiran di tempat kerja, dan (5) sikap kooperatif.

Jadi yang dimaksud dengan prestasi kerja karyawan adalah hasil-hasil yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja menurut Mangkunegara (2000: 67) ada dua faktor yaitu : a). Faktor kemampuan.

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan prestasi (IQ) dan kemampuan reality artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya, b). Faktor motivasi. Motivasi terbentuk dari sifat seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Edy Sutrisno (2009) mengemukakan ada dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah : a). Usaha (*effort*), yang menunjukkan sejumlah senergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas. b). *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas. c). *Role* atau *Task Perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Sedangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kondisi fisik, peralatan, waktu, materil, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan dan keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu. Dapat dilihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel yaitu individual dan situasional. Menurut Rahmisyari (dalam Marthis dan Jakson, 2002) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja

dari individu tenaga kerja kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan hubungan mereka dengan organisasi. Pada banyak organisasi, prestasi kerjanya lebih bergantung pada prestasi kerja dari individu tenaga kerja. Sedangkan menurut Fullchis Nujahjani (dalam Anoraga, 2004) menyatakan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan seperti: motivasi, pendidikan, disiplin kerja, keterampilan, sikap etika kerja, gizi dan kesehatan, tingkat penghasilan, lingkungan dan system kerja, teknologi, sarana produksi, jaminan sosial, manajemen dan kesempatan berprestasi. Prestasi kerja yang optimal selain didorong oleh motivasi seseorang dan tingkat kemampuan yang memadai, oleh adanya kesempatan yang diberikan, dan lingkungan yang kondusif. Meskipun seorang individu bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang jadi penghambat. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian insentif kepada karyawan sebagai berikut: Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (1990) beberapa faktor yang Mempengaruhi Pemberian Insentif antara lain: a). Kondisi dan Kemampuan Perusahaan Bila perusahaan keuangan mencukupi maka jumlah insentif yang diberikan akan lebih besar dibandingkan dengan perusahaan yang tidak mampu atau perusahaan kecil. b). Kemampuan, Kreativitas, serta Prestasi dari Karyawan. Karyawan yang berprestasi tinggi akan menerima insentif yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan yang tidak berprestasi. c). Keadaan Ekonomi. Suatu Negara. Dengan adanya peraturan pemerintah suatu

negara seperti kebijaksanaan yang memberikan kemudahan bagi setiap usaha akan mempengaruhi jumlah insentif yang akan diberikan kepada perusahaan. d). Tingkat Produktivitas. Dengan adanya produktivitas yang tinggi, maka makin meningkat pula keuntungan perusahaan karena perusahaan dapat menekan pemborosan biaya dan insentif yang diberikan kepada karyawan dapat meningkatkan pula.

3. Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.

Keberhasilan dari suatu perusahaan tentu saja tidak terlepas dari para personel karyawannya. Kemajuan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh keberadaan para karyawan yang berkualitas. Berbagai upaya yang dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas karyawan disuatu perusahaan, yang salah satu caranya adalah dengan mengetahui prestasi kerja karyawan tadi, maka perlu diadakan penilaian prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Penilaian prestasi kerja karyawan disebut juga penilaian pegawai, penilaian kecakapan atau penilaian pekerjaan. Menurut Handoko (1998: 135) penilaian prestasi kerja (*Performance Oppraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Panggabean (2004: 65) berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Sedangkan menurut Hasibuan (1995: 97) yang dimaksud dengan penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar baik kualitas

maupun kuantitas yang dihasilkan setiap individu karyawan. Andrew F. sikula (1995) menyatakan “ *appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities or status of some object, person, or thing.* menurut Andrew F. sikula (1995) penilaian adalah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa objek, orang atau benda. Pendapat lain dari Andrew F. sikula (1995) *Employee appraising is the systematic evaluation of a worker’s job performance and potential for development.* Andrew F. sikula mengatakan “penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan. Menurut Siswanto (2003: 231) penilaian kinerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Menurut Rahmisyari (dalam Mangkunegara 2000) unsur-unsur yang dinilai dari prestasi kerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, keandalan dan sikap. Kualitas kerja terdiri dari ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan. Kuantitas kerja terdiri dari output dan penyelesaian kerja dengan ekstra. Keandalan terdiri dari mengikuti instruksi, inisiatif, kehati-hatian, kerajinan. Sedangkan sikap terdiri dari sikap terhadap perusahaan, karyawan lain dan pekerjaan serta kerjasama. Keseluruhan unsur/komponen penilaian prestasi kerja di atas harus ada

dalam pelaksanaan penilaian agar hasil penilaian dapat mencerminkan prestasi kerja dari para karyawan.

Jadi penilaian prestasi kerja adalah suatu proses yang dilakukan perusahaan yang bertujuan untuk mengetahui atau memahami tingkat kinerja karyawan dibandingkan dengan tingkat kinerja karyawan lainnya atau dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

4. Manfaat Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.

Secara umum penilaian prestasi kerja karyawan merupakan pengawasan terhadap kualitas para personil perusahaan. Penilaian yang dilakukan untuk melihat sejauh mana perkembangan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan. Penilaian prestasi kerja karyawan ini harus berguna bagi perusahaan serta bermanfaat bagi karyawan.

Menurut Handoko (1998 :135) manfaat penilaian prestasi kerja dapat disarikan sebagai berikut : a). Perbaikan prestasi kerja Penilaian prestasi kerja memungkinkan karyawan memperbaiki kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja, b). Penyesuaian kompensasi Evaluasi prestasi kerja membantu pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah dan bonus, c). Keputusan penempatan Promosi, transfer dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja, d). Kebutuhan latihan dan pengembangan Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus

dikembangkan, e). Perencanaan dan pengembangan karier Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti, f). Penyimpangan-penyimpangan proses staffing, g). Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia, h). Ketidaktepatan informasi Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat, i). Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut, j). Kesempatan kerja yang adil Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi, k). Tantangan-tantangan eksternal Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesempatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Dengan melihat permasalahan diatas jelas sudah penilaian prestasi kerja karyawan itu sangat bermanfaat bagi karyawan dan bagi perusahaan. Bagi para karyawan, penilaian prestasi kerja dapat menimbulkan perasaan

puas dinilai oleh perusahaan dengan sewajarnya dan sekaligus kelemahan yang ada dalam diri individu karyawan dapat diketahui. Kelemahan-kelemahan tersebut dapat diterima secara sadar oleh karyawan sebagai suatu kenyataan dan dapat akhirnya akan menimbulkan dorongan dihati individu karyawan untuk memperbaiki dirinya. Bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja karyawan memperbaiki manfaat bagi perusahaan karena dengan cara ini dapat diwujudkan memberikan manfaat bagi perusahaan karena dengan cara ini dapat diwujudkan semboyan orang tepat pada jabatan yang tepat.

Jadi, penilaian prestasi kerja karyawan hendaknya harus memberikan manfaat bagi karyawan dan berguna bagi perusahaan dalam menetapkan kebijakan – kebijakan program kepegawaian pada masa yang akan datang, sehingga diperoleh kepuasan dan harmonisasi didalam perusahaan.

5. Tujuan Penilaian Prestasi Kerja Karyawan.

Kegiatan penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Hasibuan (2003 : 89) tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan sebagai berikut : a). Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa, b). Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam

pekerjaannya, c). Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan, d). Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja, e). Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi, f). Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance, g). Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, manager, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya, h). Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya, i). Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan, j). Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan. k). Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan, l). sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job discription*).

Sementara menurut Samsudin (2006 : 165) tujuan penilaian prestasi kerja dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan sebagai berikut: a). Administrasi. Memberikan arah untuk penetapan promosi, transfer dan kenaikan gaji, b). Informatif. Memberikan data kepada atasan

tentang prestasi kerja bawahan dan memberikan data kepada individu tentang kelebihan dan kekurangannya, c). Motivasi. Menciptakan pengalaman belajar yang memotivasi staf untuk mengembangkan diri dan meningkatkan prestasi kerja.

6. Unsur – unsur yang Dinilai dalam Prestasi Kerja Karyawan.

Mengingat kondisi perusahaan dan jenis perusahaan yang berbeda-beda maka dikalangan ahli belum ada kesepakatan tentang faktor – faktor apa saja yang dijadikan bahan penilaian. Tetapi pada umumnya menurut Siswanto (2003: 235) dapat dikategorikan sebagai berikut : a). Kesetiaan. Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan, dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik di atas kepentingan pribadi, b). Kejujuran. Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan, c). Ketaatan. Yang dimaksud dengan ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan

kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tak tertulis, d). Kerjasama. Kerjasama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya, e). Kepemimpinan. Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukkan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan seluruh hierarki dalam perusahaan, f). Prakarsa. Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlakukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya, g). Tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

Jadi dari beberapa unsur-unsur yang telah ditarrangkan di atas bahwasannya untuk mengetahui faktor-faktor yang dinilai bisa dengan

menggunakan faktor-faktor antara lain: kesetiaan, kejujura, ketaatan, kerjasama, kepemimpinan, prakarsa, tanggung jawab.

7. Program Penilaian Prestasi Kerja.

Disamping menyadari pentingnya manfaat penilaian perlu pula menyadari pentingnya kemampuan penilaian, sehingga perlu diketahui siapa yang menilai, bagaimana ia harus dilatih dan bagaimana ketepatan penilaian harus dipelihara.

Dibawah ini merupakan program penilaian prestasi kerja menurut Ranupandojo dan Suad Husnan (1989 : 128) : a). Siapa yang menilai. Pada umumnya yang mempunyai wewenang menilai adalah atasan langsung dari bawahan atau bisa dengan mengajak para bawahan sendiri untuk melakukan penilaian terhadap diri mereka sendiri atau bisa juga dengan cara penilaian dilakukan oleh atasan, rekan sekerja dan bawahan sendiri, b). Kapan melakukan penilaian. Jadwal penilaian biasanya berlangsung dua atau satu kali dalam satu tahun. Para karyawan baru, biasanya lebih sering daripada karyawan lama. Yang perlu diperhatikan adalah penilaian tidak perlu dilakukan dalam satu hari. Tetapi diperlukan waktu yang cukup untuk melakukan penilaian, c). Melatih penilai. Dalam melatih para penilai perlu diuraikan secara lengkap falsafah dan sifat penilaian. Faktor – faktor yang digunakan beserta kategori dan definisinya perlu dianalisa dan ditentukan secara cermat. Disamping itu dalam latihan perlu diperhatikan kesalahan – kesalahan umum seperti karena kesan sesaat, kesalahan karena terlalu keras dan terlalu lunak menilai dan bias karena senioritas, suku,

agama, jenis kelamin dan kedudukan, d). Memonitor efektifitas penilaian. Kegiatan ini biasanya dilakukan oleh bagian personalia. Disini dibandingkan penilaian untuk setiap karyawan disetiap departemen selama beberapa periode untuk menilai ditunjukkan dari kesamaan penilaian untuk seorang karyawan yang dilakukan oleh dua orang penilai. Disamping itu penilai juga harus mempunyai unsur validitas yaitu ditemukan hubungan tertentu penilaian dengan prestasi kerja.

8. Metode Penilaian Prestasi Kerja.

Adanya metode penilaian dimaksudkan agar tujuan penilaian dapat dicapai dengan baik.

Menurut Handoko (1998 : 142) metode penilaian prestasi kerja dikelompokkan menjadi dua macam, yaitu penilaian yang berorientasi pada masa lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada masa yang akan datang. a). Metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu. Teknik-teknik penilaian pada metode ini antara lain mencakup: (1). *Rating scale*. Dalam teknik ini penilai melakukan subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi. Kriteria penilaian dapat dinyatakan dalam bentuk kata sangat baik, baik, sedang, jelek, sangat jelek, (2). *Check list*. Dalam teknik ini penilai hanya memilih pertanyaan-pertanyaan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik- karakteristik karyawan (yang menilai). Kelemahan sistem ini memungkinkan faktor sikap karyawan yang dinilai tidak tercermin, sedangkan keunggulannya mudah

mengadministrasikan dan sangat ekonomis. (3). Metode peristiwa kritis. Metode penilaian ini didasarkan kepada catatan-catatan dari pimpinan atau penilaian karyawan yang bersangkutan. Pimpinan membuat catatan-catatan tentang pekerjaan atau tugas-tugas dari karyawan yang akan dinilai. Kemudian berdasarkan catatan-catatan peristiwa kritis tersebut penilai atau pimpinan membuat penilaian terhadap karyawan yang bersangkutan, (4). Metode Peninjauan lapangan. Metode penilaian ini dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan yang melakukan terjun langsung kelapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan, (5). Tes prestasi kerja. Metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis pada karyawan yang akan dinilai. Karena apa yang akan ditanyakan (tes) dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk metode tidak langsung, b). Metode penilaian yang berorientasi pada masa yang akan datang. Teknik yang digunakan pada metode ini antara lain : (1). Penilaian diri. Metode penilaian ini menekankan bahwa penilaian prestasi dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam rangka pengembangan organisasi, (2). Pendekatan manajemen by objective (MBO). Metode ini dilakukan bersama – sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang akan dinilai. Mereka bersama – sama menentukan tujuan–tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang, (3). Penilaian psikologis. Metode ini dilakukan dengan melakukan wawancara

mendalam, diskusi atau tes – tes psikologis karyawan yang akan dinilai. Dan hasil ini akan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja diwaktu yang akan datang, (4). Teknik pusat penelitian. Didalam suatu organisasi yang sudah maju terdapat suatu pusat penelitian karyawan. Teknik pusat ini mengembangkan sistem penilaian yang baku yang digunakan untuk menilai para karyawan. Hasil penilaian pusat ini sangat bermanfaat untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen diwaktu – waktu yang akan datang.

C. Hubungan Insentif dengan Prestasi Kerja Karyawan

Setiap manusia pasti memiliki keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dengan layak. Begitu pula dengan para karyawan yang bekerja pada suatu perusahaan. Dorongan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya itulah yang menyebabkan mereka bekerja, karena merasa bahwa perusahaan tempat mereka bekerja dapat memberikan apa yang mereka butuhkan. Jika dalam perusahaan itu dapat memenuhi kebutuhannya, maka hal ini akan membuatnya semakin giat bekerja, sehingga prestasi kerja dapat diraihinya.

Insentif yang bervariasi baik yang bersifat material maupun non material sangat baik bagi perusahaan jika hal ini diperhatikan. Dimana insentif dapat memberikan rangsangan bagi karyawan untuk berprestasi lebih baik dan lebih tinggi pada perusahaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Sarwoto bahwa : “setiap orang bekerja digerakkan oleh suatu motif, motif mana yang pada dasarnya bersumber pada berbagai macam kebutuhan pokok individual“. Jika kebutuhan karyawan baik yang bersifat material maupun non material

dipenuhi oleh pihak perusahaan sesuai dengan harapan karyawan, maka kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang telah diberikan kepadanya semakin baik dan menghasilkan kinerja yang baik pula. Lebih lanjut Sarwoto menjelaskan bahwa “insentif adalah sebagai suatu perangsang atau pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi dalam sebuah organisasi”.

Dari pendapat diatas, dapat dilihat adanya hubungan antara pemberian insentif terhadap prestasi kerja, dimana sistem insentif dirasa memiliki kekuatan mempengaruhi prestasi kerja karyawan, sebab prestasi kerja yang ada tidak tercapai begitu saja, dia ada karena hubungan timbal balik. Penerapan sistem insentif dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan begitu pun sebaliknya, prestasi kerja karyawan dapat ditingkatkan melalui penerapan sistem insentif.

D. Kerangka teoritik

Insentif adalah sarana atau alat yang digunakan oleh perusahaan untuk mendorong seseorang melakukan pengorbanan yang lebih besar untuk menghasilkan pekerjaan yang lebih baik dari sebelumnya.

Prestasi kerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya. Di samping itu untuk mengetahui prestasi kerja karyawan pihak perusahaan memberi Penilaian prestasi kerja, penilaian prestasi kerja adalah penting dalam suatu organisasi dalam rangka pengembangan sumber

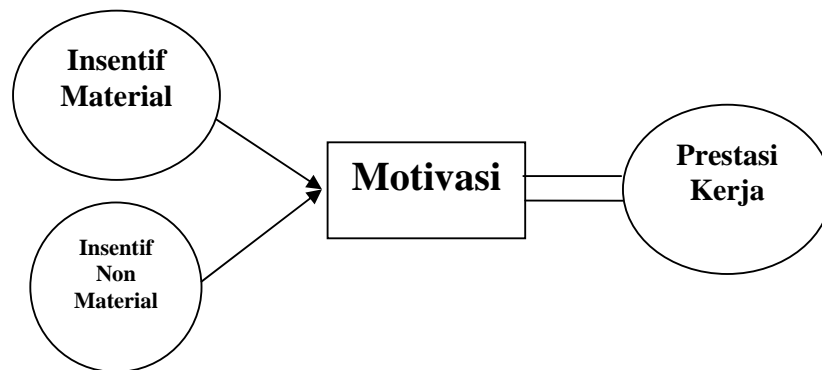
daya manusia. Penilaian prestasi kerja yang dilaksanakan dengan baik dan tertib maka akan dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan loyalitas organisasi dari karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan manajer dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kegiatan yang telah mereka lakukan.

Tujuan utama dari pemberian insentif ini sebenarnya untuk merangsang atau memberikan dorongan kepada karyawan supaya mau melaksanakan pekerjaannya melebihi standart yang telah ada atau melebihi kemampuan rata-rata, dengan adanya tujuan pemberian insentif material dan non material yang diberikan oleh pihak perusahaan diharapkan karyawan jauh lebih giat lagi dalam bekerja. Untuk mengetahui karyawan tersebut termotivasi atau tidak dengan adanya pemberian insentif pihak perusahaan memberikan penilaian prestasi kerja karyawan, tujuan penilaian prestasi kerja sendiri untuk memberikan umpan balik yang mendorong karyawan kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki atau meningkatkan kualitas kerja bagi para tenaga kerja, tujuan lain penilaian prestasi kerja untuk memperoleh informasi yang berguna dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan kegiatan manajer sumber daya manusia.

Beradsarkan uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa untuk mengetahui bagaimana pemberian insentif dengan prestasi kerja karyawan Dalam kerangka berpikir ini, peneliti ingin menganalisis hubungan antara pemberian insentif dengan prestasi kerja karyawan. Proses tersebut dimulai dengan menganalisis pemberian insentif kemudian dilanjutkan dengan

bagaimana prestasi kerja karyawan. Dan setelah itu akan diketahui bagaimanakah hubungan antara pemberian insentif dengan prestasi kerja karyawan.

Untuk memudahkan pemahaman dapat dilihat pada gambar kerangka teoritik berikut ini:



E. Hipotesis

Hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Ha: Ada hubungan antara pemberian insentif dengan prestasi kerja

H0: Tidak ada hubungan antara pemberian insentif dengan prestasi kerja