

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

Sebagai dasar yang mendukung pendekatan dalam menangani permasalahan yang ada, penting untuk memiliki landasan teori yang kuat untuk penulisan ini. Oleh karena itu, penelitian ini merujuk pada beberapa aspek yang menjadi dasar teoritis, termasuk insentif, lingkungan kerja, motivasi, kinerja pegawai, serta tinjauan terhadap penelitian-penelitian sebelumnya. Dengan memahami secara mendalam teori-teori dan penelitian-penelitian yang relevan, penulis dapat membangun kerangka kerja yang solid dan komprehensif untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel tersebut dalam konteks penelitian ini. Oleh karena itu, pemilihan landasan teori yang teliti dan komprehensif menjadi kunci untuk memastikan kualitas dan ketepatan penelitian ini.

##### **2.1.1 Insentif**

###### **A. Pengertian Insentif**

Sarwoto (2014) mendefinisikan insentif “sebagai suatu sarana motivasi dapat diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk berprestasi, dalam organisasi adalah tambhan upah yang diberikan kepada buruh”. Tindakan untuk mendorong kearah pencapaian tujuan perusahaan adalah dengan memberikan upah perangsang atau insentif. Pendapat serupa diutarakan oleh Manullang (2018) yang menyatakan, “insentif merupakan sarana motivasi/sarana yang menimbulkan dorongan”.

Sedangkan menurut Cascio (2015), *“an incentive are variable reward, granted to individuals on groups, that recognize differences in achieving result. They are designed to stimulate or motivate greater employee effort on productivity”*. Dari definisi tersebut dapat diartikan insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang merupakan pengakuan terhadap hasil kerja yang berbeda. Hal ini dirancang untuk memberikan rangsangan atau untuk memotivasi karyawan agar bekerja lebih baik untuk meningkatkan produktifitas kerja.

Kartini (2019) menyebutkan bahwa *“insentif adalah sarana obyektif yang mampu memberikan kepuasan terhadap kebutuhan, dorongan/keinginan seseorang. Beberapa kebutuhan khususnya kebutuhan vital, biologis merupakan unsur pembawaan, namun mayoritas dari kebutuhan-kebutuhan manusia itu diperolehnya dalam proses interaksi sosial dan dari pengalaman sehari-hari”*. Sedangkan menurut Sikula (2017) *“incentive are motives and indocements designed to enhance or improve production”*. Yang maksudnya insentive adalah motif dan usaha yang dirancang untuk meningkatkan produktifitas.

Harsono (2021) berpendapat *“insentif adalah setiap sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung pada hasil yang dicapai, yang berarti menawarkan sesuatu yang berarti kepada pekerja untuk mencapai sesuatu yang lebih baik”*.

Dari pernyataan-pernyataan diatas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan alat untuk mendorong karyawan agar lebih bersemangat dalam melaksanakan pekerjaannya.

## B. Bentuk-Bentuk Insentif

Bentuk-bentuk insentif menurut Peterson, yang dikutip oleh Manullang (2018), dapat dibedakan menjadi tiga macam yaitu :

### 1. *Financial Incentive*

Insentif atau perangsang yang bersifat keuangan bukan saja meliputi gaji yang pantas, tetapi juga kemungkinan memperoleh bagian keuntungan perusahaan dan kesejahteraan yang meliputi pemeliharaan kesehatan, rekreasi, jaminan hari tua dan sebagainya.

### 2. *Non Financial Incentive*

Dua elemen utama dalam *Non Financial Incentive* adalah :

- a. Keadaan pekerjaan yang memuaskan yang meliputi tempat kerja, tim kerja, tugas dan teman-teman kerja.
- b. Sikap pimpinan terhadap keinginan masing-masing pegawai, seperti : jaminan pekerjaan, promosi, keluhan-keluhan, liburan dan hubungan dengan atasan.

### 3. *Social Incentive*

Diartikan sebagai tingkah laku yang diharapkan oleh seorang anggota group dan jenis daripada tindakan yang diharapkan dari teman-temannya. Dengan kata lain keadaan tingkah laku anggota organisasi lainnya terhadap karyawan yang bersangkutan.

Lebih lanjut, Manullang (2018) membedakan insentif kedalam tiga kelompok, yaitu:

### 1. *Non Material Incentive*

Sikap pimpinan terhadap bawahan, semangat dan loyalitas karyawan.

## 2. *Semi Material Incentive*

Penempatan yang tepat, kondisi kerja yang menyenangkan, pendidikan, kesempatan untuk maju.

## 3. *Material Incentive*

Sistim penghargaan berupa material yang memungkinkan pegawai menambah hasilnya dengan meningkatkan kerja mereka.

Menurut Koontz (2010), memeberikan penjelasan bahwa insentif dapat digolongkan menjadi tiga :

### 1. *Money*

Merupakan suatu yang penting diberikan sebagai perangsang dengan memberi uang yang memberi alat untuk merealisasikan kehidupan pegawai. Hai ini dapat merangsang pegawai untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya. Prestasi yang meningkat akan menunjang pendapatan pegawai naik, dengan demikian karyawan bisa memenuhi kebutuhan hidup mereka. Jadi kebutuhan uang berfungsi untuk :

- a. Memenuhi kebutuhan hidup serta untuk meningkatkan kepuasan.
- b. Dapat mempertahankan pegawai agar tidak terpengaruhi oleh pihak lain.
- c. Dapat mengatur kesanggupan pegawai dalam bekerja.

### 2. *Possitive Reinforcement*

Pemberian insentif diberikan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik sehigga dapat diberikan pula penghargaan kepada pegawai yang menghasilkan prestasi yang tinggi. Dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik diperlukan sikap manajer yang baik dalam mendorong bawahannya agar

giat bekerja. Menurut analisis para ahli, situasi kerja yang baik dapat meningkatkan keinginan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

### 3. *Participation*

Cara ini dapat memberikan dorongan yang kuat untuk meningkatkan kesadaran melakukan tugas yaitu dengan diberikannya perhatian, kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan. Dengan partisipasi ini akan memberikan pengakuan bahwa partisipan tersebut merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik dan hal ini memerlukan suatu dukungan dan rasa persatuan sehingga para karyawan akan merasa ikut ambil bagian serta keinginan untuk berpartisipasi.

### **C. Tujuan Pemberian Insentif**

Koontz (2010) berpendapat bahwa 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 produktifitas
4. Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya.
5. Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

#### **D. Jenis-Jenis Insentif**

Berdasarkan kepada siapa insentif diberikan, maka jenis-jenis insentif dapat diklasifikasikan menjadi tiga golongan yaitu :

##### *1. Individual Incentive*

Insentif diberikan kepada karyawan atas prestasi kerja masing-masing.

##### *2. Group Incentive*

Insentif diberikan berdasarkan standar dari masing-masing kelompok

##### *3. Plant Wide Incentive*

Insentif diberikan kepada seluruh karyawan perusahaan berdasarkan kriteria pembayaran perusahaan.

#### **E. Prinsip-Prinsip Pemberian Insentif**

Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan.

Pengaturan insentif harus ditetapkan dengan cermat dan tepat serta harus dikaitkan dengan tujuan-tujuan perusahaan yang bersangkutan. Jumlah insentif yang diberikan kepada seseorang harus dihubungkan dengan jumlah atau apa yang telah dicapai selama periode tertentu, sesuai dengan kriteria pembagian yang telah diketahui oleh semua pihak. Kriteriaa pembagian insentif ditetapkan secara adil sehingga dapat mendorong meningkatkan lebih banyak keluaran (output) kerja dan meningkatkan keinginan kuat untuk mencapai tambahan penghasilan serta dapat menguntungkan semua pihak.

Pemberian insentif dapat berupa bukan uang. Bentuk tersebut saling melengkapi dan sangat erat hubungannya, sebab apabila salah satu bentuk tidak ada, maka pemberian insentif akan kurang efektif.

Lebih lanjut Koontz (2010) memberikan pendapat bahwa prinsip-prinsip pemberian insentif dibedakan atas :

1. Prinsip insentif financial

Dorongan untuk mencapai lebih banyak keluaran (output) kerja untuk mencapai pembayaran yang lebih banyak, terutama dipengaruhi oleh pentingnya evaluasi orang yang bersangkutan tentang adanya rencana berdasarkan apa yang diperoleh dengan adanya pembayaran tersebut.

2. Prinsip insentif non financial

Balas jasa atau penghargaan yang bukan bersifat moneter untuk prestasi ekstra, memiliki nilai yang kuat.

Dengan cara tersebut diatas, setiap pegawai dapat mencapai atau melebihi prestasi yang distandarkan pada suatu periode tertentu. Perusahaan akan memberikan insentif baik dalam bentuk uang maupun dalam bentuk bukan uang sebagai imbalan jasa atas prestasi yang disumbangkannya.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan :

1. Dengan adanya pendapatan ekstra akan dapat membantu terpenuhinya aspirasi-aspirasi individu dalam organisasi.
2. Perhitungan insentif harus jelas dan bersifat adil.
3. Insentif dapat menggairahkan serta meningkatkan produktifitas kerja.



## **F. Indikator Insentif**

Adapun beberapa indikator pemberian insentif menurut Siagian (2020) antara lain sebagai berikut :

### **1. Kesesuaian kinerja**

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai 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.

### **2. Jumlah waktu kerja**

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan. Cara perhitungannya bisa menggunakan jam, hari, minggu, ataupun bulan.

### **3. Senioritas**

Sistem insentif ini berdasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu perusahaan. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior, menunjukanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan kepada perusahaan dimana mereka bekerja. Semakin senior seorang pekerja semakin tinggi loyalitas pada perusahaan, dan semakin mantap tenangnya dalam berusaha.

### **4. Keadilan**

Dalam sistem insentif bukanlah harus sama rata pandang bulu, tetap harus terkait dengan adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan output. Makin tinggi pengorbanan maka semakin tinggi insentif yang diharapkan, oleh



karena itu yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan.

## 5. Kelayakan

Setelah keadilan maka insentif juga harus dilihat berdasarkan kelayakannya.

Layak pengertiannya jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sama.

### 2.1.2 Lingkungan Kerja

#### A. Pengertian Lingkungan Kerja

Menurut Ferawati (2017), lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai dan berdampak pada pelaksanaan tugas yang diberikan. Sedangkan menurut Nitisemito (2015), lingkungan kerja adalah semua faktor yang ada di sekitar seorang pegawai dan memiliki potensi untuk mempengaruhi kinerjanya dalam menjalankan tugas-tugas yang diberikan. Menurut Farizki (2017), lingkungan kerja merupakan kesesuaian lingkungan kerja, hal ini terlihat dari waktu kerja untuk menyelesaikan beban kerja, tentunya baik lingkungan kerja yang baik maupun buruk dapat mempercepat atau memperlambat pekerjaan seseorang. proses. Perusahaan yang dapat melahirkan lingkungan kerja yang kondusif dan positif akan mendapatkan keuntungan yang positif pula. Semakin baik lingkungan kerja seseorang, maka kinerja pekerjaannya akan semakin baik. Robbins (2018) menggambarkan lingkungan kerja sebagai faktor konkret dan abstrak yang mengelilingi pekerjaan seseorang, yang mempengaruhi suasana di mana pekerjaan tersebut dilakukan di lokasi tertentu. Berdasarkan berbagai pandangan para ahli, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja meliputi aspek fisik dan non-fisik di sekitar karyawan yang dapat mempengaruhi produktivitas

mereka. Aspek-aspek ini mencakup pencahayaan, kondisi akustik, sirkulasi udara, tingkat kebisingan, tata letak, dan lain-lain, yang dapat membantu mengurangi kejenuhan dan kelelahan karyawan serta berdampak pada pelaksanaan tugas dan aktivitas mereka.

## **B. Jenis Lingkungan Kerja**

Mangkunegara (2018) memberikan penjelasan tentang berbagai jenis lingkungan kerja, meliputi:

### **1. Perlengkapan dan Fasilitas**

Menurut Moenir (2015), perlengkapan dan fasilitas dalam lingkungan kerja mencakup "segala sesuatu yang digunakan dan dinikmati oleh karyawan, baik yang berhubungan langsung dengan tugas mereka maupun yang mendukung kelancaran pekerjaan." Dalam hal ini, fasilitas dapat dikategorikan menjadi tiga jenis:

- a. Fasilitas alat kerja: Ini adalah peralatan atau barang-barang yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dengan efisien. Contohnya, seorang guru memerlukan alat-alat seperti papan tulis dan proyektor untuk mengajar.
- b. Fasilitas perlengkapan: Ini mencakup barang-barang yang digunakan dalam pekerjaan, meskipun tidak langsung terlibat dalam produksi. Mereka berfungsi sebagai pendukung dalam menjalankan pekerjaan. Contohnya, meja, kursi, atau komputer.
- c. Fasilitas sosial: Jenis fasilitas ini digunakan oleh karyawan dan memiliki fungsi sosial. Ini bisa berupa fasilitas medis seperti klinik kesehatan. Menurut Nitisemito (2015), penting bagi lembaga atau instansi untuk berupaya

menyediakan fasilitas yang dapat meningkatkan kenyamanan karyawan mereka. Ketika fasilitas ini memberikan kegembiraan kepada karyawan, maka semangat dan antusiasme kerja mereka juga dapat ditingkatkan.

Berdasarkan penjelasan sebelumnya, dapat disarikan bahwa perlengkapan dan fasilitas di tempat kerja memiliki peran penting dalam mendukung baik proses kerja langsung maupun yang bersifat pendukung, yang membantu menjalankan tugas-tugas dengan efisien. Ketika pekerjaan berjalan sesuai dengan prosedur perusahaan, harapannya adalah kinerja karyawan akan mengalami peningkatan.

## **2. Suasana Kerja (*Non-physical Working Environment*)**

Suasana kerja yang positif sangat menguntungkan bagi suatu lembaga dalam upayanya untuk mencapai efektivitasnya. Suasana kerja yang baik biasanya tercipta melalui penyusunan organisasi yang tepat. Ini sejalan dengan pandangan Sarwoto (2016), yang menyatakan bahwa "Suasana kerja yang baik dapat tercipta terutama dalam organisasi yang memiliki struktur yang baik, yang pada gilirannya dapat mendorong kinerja yang baik juga."

Dari pernyataan tersebut dapat dijelaskan bahwa penciptaan suasana kerja yang positif sangat tergantung pada bentuk organisasi. Penyusunan organisasi yang tidak efisien dapat mengakibatkan kebingungan dalam tugas dan tanggung jawab individu atau departemen. Seperti yang diungkapkan oleh Sarwoto (2016), "Suasana kerja yang tidak memadai, misalnya, dapat disebabkan oleh pembagian kerja yang tidak jelas atau sistem aliran kerja yang tidak efektif, yang dapat menghambat kemampuan seseorang untuk bekerja secara efisien."

### 3. Lingkungan Tempat Kerja (*Physical Working Environment*)

Kualitas lingkungan kerja di tempat kerja memiliki dampak yang signifikan dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Lingkungan yang baik dapat membantu mengurangi rasa monoton dan kelelahan, sehingga meningkatkan produktivitas. Sebaliknya, lingkungan kerja yang buruk dapat mengakibatkan penurunan produktivitas karena karyawan merasa terganggu dalam menjalankan tugas-tugas mereka.

Mengenai kondisi lingkungan fisik yang optimal di tempat kerja, Sarwoto (2016) menyatakan bahwa beberapa aspek lingkungan yang berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja meliputi:

- a. Penataan ruang kerja yang sesuai.
- b. Pencahayaan yang memadai dalam ruangan.
- c. Pengaturan suhu dan kelembapan udara yang tepat.
- d. Ketidaktergangguhan dari kebisingan yang mengganggu konsentrasi.

Menurut Manullang (2018), faktor-faktor seperti peralatan yang berkualitas, kenyamanan ruang kerja, perlindungan dari potensi bahaya, ventilasi yang baik, pencahayaan yang memadai, dan kebersihan, tidak hanya dapat meningkatkan prestasi kerja, tetapi juga berkontribusi pada peningkatan efisiensi kerja. Lebih lanjut, Manullang (2018) mengidentifikasi tujuh aspek lingkungan tempat kerja yang dapat mempengaruhi kinerja, sebagai berikut:

- a. Pewarnaan
- b. Kebersihan
- c. Pertukaran udara
- d. Penerangan

- e. Musik
- f. Keamanan
- g. Kebisingan

### **C. Faktor-Faktor dalam Lingkungan Kerja**

Menurut Manullang (2018), ada faktor-faktor penting yang perlu dipertimbangkan dalam lingkungan kerja perusahaan, dan salah satu dari faktor-faktor tersebut adalah:

#### **1. Peralatan dan fasilitas**

Peralatan dan fasilitas dalam operasi suatu lembaga memiliki peran yang sangat penting, yang berdampak baik secara langsung maupun tidak langsung pada pelaksanaan pekerjaan.

#### **2. Suasana Kerja**

Untuk meningkatkan efektivitas operasional perusahaan, penting untuk menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang dapat diperoleh melalui penyusunan organisasi yang tepat dan efisien. Suasana kerja meliputi:

##### **a. Pembagian kerja**

Pembagian tugas yang dilakukan atau dikerjakan sehingga setiap anggota dalam organisasi akan memiliki tanggung jawab untuk menjalankan aktivitas spesifik daripada melaksanakan seluruh tugas.

##### **b. Wewenang**

Otoritas adalah izin untuk melakukan tindakan atau memberikan perintah kepada orang lain untuk menjalankan tindakan tertentu. Biasanya, ketika

seseorang diberi tanggung jawab tertentu, mereka juga diberikan otoritas untuk menjalankannya.

c. Tanggung jawab

Kewajiban untuk menjalankan tugas dan aktivitas yang sesuai dengan kemampuan seseorang muncul ketika individu tersebut memiliki wewenang untuk melakukan pekerjaannya.

d. Pengawasan kerja

Mengawasi aktivitas kerja karyawan dapat meningkatkan mutu pekerjaan mereka, sebab pengawasan dapat mencegah terjadinya aktivitas yang tidak sesuai atau negatif yang mungkin dilakukan oleh karyawan.

e. Komunikasi ditempat kerja

Komunikasi adalah proses pengiriman dan penerimaan pesan antara dua orang atau lebih dengan cara yang efektif untuk memastikan pemahaman. Dalam konteks kehidupan organisasi, anggota organisasi tidak dapat berfungsi secara terisolasi dari rekan kerja atau lingkungan mereka. Oleh karena itu, komunikasi antara anggota organisasi sangat penting. Fungsi komunikasi berperan sebagai alat untuk mengkoordinasikan kegiatan yang telah terorganisasi dengan baik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa komunikasi memiliki peran yang sangat penting dalam mendapatkan perhatian dari seluruh anggota organisasi, baik pada tingkat pelaksanaan maupun tingkat kepemimpinan.

3. Lingkungan Tempat Kerja

Kondisi lingkungan tempat kerja di mana karyawan menjalankan pekerjaan mereka memiliki dampak terhadap produktivitas kerja karyawan, mencakup:

a. Pewarnaan

Penting untuk memperhatikan penggunaan warna di dalam ruangan tempat kerja. Penggunaan warna yang cocok dan menghadirkan suasana yang menyegarkan, cerah, dan bersih dalam ruangan kerja dapat membuat karyawan merasa nyaman berada di dalamnya.

b. Penerangan

Penyusunan penerangan dapat mencakup aspek kekuatan penerangan dan lokasinya, sehingga penting untuk menjaga agar penerangan tidak mengenai mata secara langsung yang dapat menyebabkan silau. Selain itu, tingkat kecerahan harus disesuaikan agar tidak terlalu terang atau terlalu redup.

c. Keamanan

Keselamatan karyawan dapat meningkatkan produktivitas dengan cara mencegah kecelakaan kerja dan menjaga kondisi yang aman bagi karyawan

d. Kebersihan

Dalam masyarakat secara umum, terdapat pepatah yang menyatakan "kebersihan adalah sebagian dari iman," yang menekankan pentingnya kebersihan bagi individu maupun kelompok. Oleh karena itu, lembaga atau organisasi juga perlu memperhatikan kebersihan lingkungan kerjanya, karena kebersihan memiliki dampak yang signifikan terhadap kesehatan karyawan.



e. Pertukaran udara

Pergantian udara di dalam ruangan kerja perlu dipertimbangkan untuk menjaga kelembapan dan mencegah pengapannya. Dari penjelasan tersebut, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja memiliki dampak yang signifikan pada produktivitas karyawan di perusahaan, sehingga perusahaan harus memberikan perhatian serius terhadap kondisi lingkungan kerja untuk mendukung kelangsungan operasionalnya.

f. Musik

Untuk mengatasi rasa kejenuhan dan kepenatan saat bekerja, seringkali perusahaan memutar musik bagi para karyawan. Musik yang mengalun memiliki dampak khusus pada perasaan individu dan suasana hati mereka. Oleh karena itu, pemilihan musik yang sesuai dan berdampak positif pada pekerjaan sangat penting. Jika musik yang diputarkan tidak menyenangkan, lebih baik tidak memainkan musik sama sekali karena dapat berpengaruh negatif pada produktivitas. Sebaliknya, musik yang menghibur dan menyenangkan dapat menciptakan suasana yang ceria dan membantu mengurangi kelelahan saat bekerja.

#### **D. Indikator Lingkungan Kerja**

Sedarmayanti (2017) memaparkan sejumlah faktor yang menentukan kondisi lingkungan kerja, diantaranya adalah:

- a. Pencahayaan di area kerja.
- b. Suhu atau temperatur udara dalam lingkungan kerja.
- c. Sirkulasi udara di lingkungan kerja.

- d. Aspek keamanan di lingkungan kerja.

### **2.1.3 Motivasi Kerja**

#### **A. Pengertian Motivasi Kerja**

Siagian (2020) mendefinisikan motivasi sebagai daya dorong bagi seseorang untuk memberikan kontribusi sebesar mungkin demi keberhasilan organisasi mencapai tujuannya. Motivasi, menurut Flippo (2018), adalah keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga tujuan para karyawan dan organisasi tercapai. Sementara itu, menurut Handoko (2019), motivasi adalah tenaga atau faktor yang ada dalam diri manusia yang menimbulkan, menggerakkan, dan mengorganisasikan tingkah laku seseorang.

Dengan demikian, motivasi kerja merupakan dorongan internal dalam diri seseorang untuk berkontribusi atau melakukan pekerjaan.

#### **B. Teori Motivasi Kerja**

Menurut As'ad (2018), beberapa teori motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli yang menekuni pengembangan teori motivasi antara lain:

##### **1. Teori Hirarki Kebutuhan Maslow**

Teori ini mengikuti pendekatan hierarkis, di mana individu berperilaku atau bekerja karena dorongan untuk memenuhi berbagai kebutuhan. Kebutuhan-kebutuhan tersebut disusun secara bertingkat, yang berarti jika kebutuhan pada tingkat tertentu telah terpenuhi, maka kebutuhan pada tingkat berikutnya akan menjadi yang dominan. Teori motivasi yang dikembangkan oleh Maslow

menyatakan bahwa setiap individu terdiri dari lima tingkat atau hirarki kebutuhan, yaitu:

a. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*)

Merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut juga sebagai kebutuhan yang paling dasar. Contohnya adalah kebutuhan untuk makan, minum, dan bernafas.

b. Kebutuhan Rasa Aman (*Safety Needs*)

Kebutuhan akan perlindungan dari ancaman, bahaya, pertentangan, dan lingkungan hidup, tidak hanya dalam arti fisik semata, tetapi juga mencakup aspek mental, psikologis, dan intelektual.

c. Kebutuhan Sosial (*Social Needs*)

Kebutuhan untuk mereka memiliki yaitu kebutuhan untuk diterima dalam kelompok, berafiliasi, berinteraksi dan kebutuhan untuk mencintai serta dicintai.

d. Kebutuhan akan Harga Diri atau Pengakuan (*Esteem Needs*)

Kebutuhan ini berkaitan dengan kebutuhan untuk dihormati dan dihargai oleh orang lain dalam lingkungannya.

e. Kebutuhan Aktualisasi Diri (*Self-Actualization Needs*)

Kebutuhan untuk kegunaan kemampuan, skill, potensi, kebutuhan untuk berpendapat dengan mengemukakan ide-ide, memberikan penilaian dan kritik terhadap sesuatu.

## 2. Teori Motivasi Erg

Clayton Alderfer menegaskan teori motivasi ERG yang didasarkan pada tiga hirarki dalam kebutuhan inti, yaitu eksistensi (*existence*), kekerabatan atau

berhubungan (*relatedness*), dan pertumbuhan (*growth*). Ketiga hirarki kebutuhan inti tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan Eksistensi: Kebutuhan pertama adalah kebutuhan eksistensi, yang mencakup pemberian persyaratan eksistensi materiil dasar. Ini meliputi aspek-aspek yang Maslow anggap sebagai kebutuhan akan keamanan dan keselamatan, serta kebutuhan fisiologis seperti gaji, kondisi kerja, peralatan kerja, atau kebutuhan dasar manusia untuk bertahan hidup dan sebagainya.
- b. Kebutuhan Berhubungan: Kebutuhan yang kedua adalah kebutuhan berhubungan, yang mencakup hasrat untuk memelihara hubungan antarpribadi yang bermanfaat. Hasrat sosial dan keinginan akan status menuntut interaksi dengan orang lain untuk dipenuhi, dan kebutuhan ini sejalan dengan kebutuhan sosial dalam teori Maslow.
- c. Kebutuhan Pertumbuhan: Kebutuhan yang ketiga adalah kebutuhan pertumbuhan. Ini merupakan hasrat intrinsik untuk perkembangan pribadi, mencakup komponen intrinsik dari kategori penghargaan Maslow dan karakteristik-karakteristik yang tercakup dalam aktualisasi diri.

### **C. Tujuan Motivasi**

Menurut Hasibuan (2018), terdapat beberapa tujuan yang dapat diperoleh dari pemberian motivasi, antara lain sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
3. Mempertahankan kestabilan kerja karyawan
4. Meningkatkan kedisiplinan kerja karyawan

5. Mengaktifkan pengadaan karyawan
6. Menciptakan suasana hubungan kerja yang baik
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa pemberian motivasi kerja bertujuan untuk mengubah perilaku karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

#### **D. Faktor Yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Siagian (2018), terdapat beberapa faktor yang memengaruhi motivasi kerja karyawan:

##### **1. Gaji**

Untuk pegawai, gaji memiliki peran penting dalam memenuhi kebutuhan diri sendiri dan keluarga. Selain berfungsi sebagai pemenuhan kebutuhan dasar, gaji juga dimaksudkan sebagai pendorong bagi pegawai untuk bekerja dengan semangat penuh..

##### **2. Prestasi Kerja/Keberhasilan**

Pangkal tolak pengembangan karir seseorang adalah prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya saat ini. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sulit bagi seorang karyawan untuk dipertimbangkan oleh atasan mereka untuk dipromosikan ke jabatan atau pekerjaan yang lebih tinggi di masa depan. Oleh karena itu, prestasi yang diperoleh dalam pekerjaan akan

memunculkan sikap positif. Seseorang yang memiliki dorongan untuk berprestasi sebagai suatu kebutuhan dapat mendorongnya untuk mencapai tujuan.

### 3. Pekerjaan itu sendiri

Pekerjaan itu sendiri dapat menjadi faktor motivasi kerja yang tinggi bagi pegawai. Pekerjaan atau tugas yang memberikan perasaan telah mencapai sesuatu, menarik, dan menantang bagi pegawai merupakan faktor motivasi kerja. Keberadaan tugas-tugas semacam itu sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja untuk mencapai performa tinggi.

### 4. Pengakuan/Penghargaan

Pengakuan terhadap prestasi merupakan alat motivasi kerja yang cukup ampuh, bahkan bisa melebihi kepuasan yang bersumber dari pemberian kompensasi.

### 5. Keberhasilan dalam bekerja

Kesuksesan dalam pekerjaan bisa menjadi motivasi bagi para karyawan untuk melaksanakan tugas-tugas dengan lebih semangat. Dengan mencapai kesuksesan, karyawan akan merasa bangga karena mereka berhasil memenuhi tanggung jawab mereka. Hal ini juga memperkuat keyakinan perusahaan terhadap kemampuan karyawan, sehingga perusahaan akan lebih termotivasi untuk mempertahankan karyawan tersebut dan mencegah mereka pindah ke tempat lain.

## E. Indikator Motivasi Kerja

Secara rinci, Syahyuti (2010) menjelaskan 3 (tiga) indikator motivasi seperti tersebut dibawah ini:

### 1. Dorongan mencapai tujuan

Seseorang yang memiliki motivasi kerja tinggi memiliki dorongan kuat yang mendorong mereka untuk mencapai kinerja maksimal. Hal ini akan berdampak pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan..

### 2. Adanya dorongan berasal dari diri sendiri maupun dari organisasi.

Dorongan yang berasal dari dalam diri atau diri seseorang untuk belajar sehingga tujuannya dapat tercapai.

### 3. Tanggung jawab

Sikap individu pegawai atau karyawan yang memiliki motivasi kerja yang baik harus ditandai dengan rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan yang mereka lakukan, sehingga mereka mampu menyelesaikan pekerjaan tersebut secara tepat waktu.

## 2.1.4 Kinerja Pegawai

### A. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2018), kinerja adalah hasil dari pekerjaan secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya. Rivai dan Sagala (2015) mendefinisikan kinerja karyawan sebagai perilaku nyata yang ditunjukkan oleh setiap individu sebagai prestasi dari pekerjaannya yang sesuai dengan peran masing-masing dalam perusahaan.

Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2019), kinerja atau performa pada dasarnya adalah hasil dari apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Dessler (2015) mengungkapkan bahwa kinerja karyawan, atau prestasi kerja, adalah pencapaian yang diharapkan dari seorang karyawan. Sementara itu, menurut Gibson,



et al. (2017), kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang digunakan untuk membandingkan hasil pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi.

## **B. Faktor-Faktor Yang Menentukan Kinerja Pegawai**

Beberapa faktor yang menentukan pencapaian kinerja karyawan dalam suatu organisasi menurut Kasmir (2016) adalah sebagai berikut:

### **1. Kemampuan dan Keahlian**

Kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam suatu pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian, maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar.

### **2. Pengetahuan**

Pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula juga sebaliknya.

### **3. Rancangan Pekerjaan**

Rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.

### **4. Kepribadian**

Kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.

### **5. Motivasi Kerja**

Dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika memiliki dorongan yang kuat dari dalam/luar dirinya, maka karyawan akan terangsang untuk melakukan sesuatu dengan baik.

#### 6. Kepemimpinan

Perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

#### 7. Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan yang mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum.

#### 8. Kepuasan Kerja

Perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan.

#### 9. Lingkungan Kerja

Suasana atau kondisi lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja.

#### 10. Loyalitas

Kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja.

#### 11. Komitmen

Kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.

## 12. Disiplin Kerja

Usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

### C. Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai

Menurut Wibowo (2011), tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individu dengan tujuan organisasi. Keselarasan antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Wibowo (2011), terdapat beberapa tingkatan tujuan, antara lain:

1. *Corporate level* merupakan tingkatan dimana tujuan dihubungkan dengan maksud dan nilai-nilai dan rencana strategis dari organisasi secara menyeluruh untuk di capai.
2. *Senior manajemen level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkat ini mendefinisikan kontribusi yang diharapkan dari tingkat manajemen senior untuk mencapai tujuan organisasi.
3. *Business-unit, functional* atau *departement level* merupakan tingkatan dimana tujuan pada tingkatan ini dihubungkan dengan tujuan organisasi, target dan proyek yang harus diselesaikan oleh unit bisnis, fungsi atau departemen.
4. *Team level* merupakan tingkatan dimana tujuan tingkat tim dihubungkan dengan maksud dan akuntabilitas tim, dan kontribusi yang diharapkan dari tim.
5. *Individual level* yaitu tingkatan dimana tujuan dihubungkan pada akuntabilitas pelaku, hasil utama, atau tugas pokok yang mencerminkan pekerjaan individual

dan fokus pada hasil yang diharapkan untuk dicapai dan kontribusinya pada kinerja tim, departemen atau organisasi.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2018), tujuan pelaksanaan manajemen kinerja bagi karyawan adalah:

1. Membantu para karyawan untuk mengerti apa yang seharusnya mereka kerjakan dan mengapa hal tersebut dikerjakan serta memberikan kewenangan dalam mengambil keputusan.
2. Memberikan kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru.
3. Mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja dan kebutuhan sumber daya yang memadai.
4. Karyawan memperoleh pemahaman yang baik mengenai pekerjaan dan tanggung jawab kerja mereka.

#### **D. Penilaian Kinerja Pegawai**

Penetapan kinerja merupakan inti dari pengukuran kinerja. As'ad (2018) menyatakan bahwa yang pertama kali diperlukan adalah menetapkan ukuran keberhasilan serta bagian-bagian mana yang dianggap krusial dalam suatu pekerjaan. Namun, menentukan ukuran keberhasilan seringkali sulit karena pekerjaan seringkali kompleks, sehingga menetapkan ukuran output yang pasti menjadi sulit.

Sementara itu, menurut Gomes (2018), penilaian kinerja adalah cara untuk mengukur kontribusi individu-individu terhadap organisasi. Ini diperlukan untuk menilai tingkat kontribusi individu terhadap organisasi. Penilaian kinerja

memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk memberikan penghargaan terhadap kinerja sebelumnya dan untuk memotivasi perbaikan kinerja individu di masa depan. Penilaian kinerja umumnya melibatkan semua aspek dari pelaksanaan pekerjaan.

Menurut Gomes (2018), terdapat tiga tipe kriteria penilaian kinerja, yaitu:

1. Penilaian kinerja berdasarkan hasil

Tipe kriteria ini merumuskan kinerja pekerjaan berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau hasil akhir. Praktek penetapan tujuan secara partisipatif merupakan sarana motivasi yang sangat strategis karena karyawan langsung terlibat dalam keputusan-keputusan perihal tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Para karyawan cenderung menerima tujuan-tujuan itu sebagai tujuan mereka sendiri, dan merasa lebih bertanggungjawab untuk dan selama pelaksanaan pencapaian tujuan-tujuan itu.

2. Penilaian kinerja berdasarkan perilaku

Tipe kriteria ini mengukur sarana pencapaian sasaran dan bukannya hasil akhir, dimana para karyawan bisa memberikan uraian yang tepat mengenai perilaku dalam partisipasi aktif pada pekerjaan.

3. Penilaian kinerja berdasarkan *judgment*

Ini merupakan tipe penilaian kinerja yang menilai berdasarkan perilaku yang spesifik.

Dalam memberikan penilaian, penilai sering kali gagal untuk menghindari keterlibatan emosionalnya, yang dapat menyebabkan penilaian menjadi bias.

Menurut Handoko (2020), beberapa bias umum dalam penilaian kinerja meliputi:

1. *Hallo effect*

*Hallo effect*, terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan mempengaruhi pengukuran prestasi kerja. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman sendiri.

2. Kesalahan kecenderungan terbesar

Kesalahan kecenderungan terpusat, terjadi karena banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan, sehingga penilaian prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian distorsi ini menyebabkan penilai menghindari penilaian-penilaian yang ekstrim dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai tengah atau rata-rata.

3. Bisa terlalu lunak

Bisa, terlalu lunak dan terlalu keras, kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh kecenderungan penilaian untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu berat disebabkan kecenderungan penilai untuk terlalu ketat dalam memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar penilaian prestasi kerja tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Prasangka pribadi terjadi karena faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebab-sebab prasangka pribadi yang dapat mempengaruhi penilaian mencakup antara lain : Senioritas, Kesalahan agama dan Status sosial.

## 5. Pengaruh kesan terakhir

Pengaruh kesan terakhir, terjadi bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja yang subyektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir. Kegiatan-kegiatan terakhir baik atau buruk cenderung lebih diingat oleh penilai.

## E. Pedoman Penilaian Kinerja Pegawai

Notoatmojo (2018) mengemukakan bahwa dalam kehidupan suatu organisasi, terdapat beberapa asumsi tentang perilaku manusia sebagai sumber daya manusia yang mendasari pentingnya penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan. Beberapa asumsi tersebut antara lain:

1. Setiap orang ingin memiliki peluang untuk mengembangkan kemampuan kerjanya sampai tingkat yang maksimal.
2. Setiap orang ingin mendapat penghargaan apabila ia dinilai melaksanakan tugas dengan baik.
3. Setiap orang ingin mengetahui secara pasti jenjang karir yang akan dicapai apabila dapat melaksanakan tugas dengan baik.
4. Setiap orang ingin mendapatkan perlakuan obyektif dan penilaian atas dasar prestasi kerjanya.
5. Setiap orang bersedia menerima tanggung jawab yang lebih besar.
6. Setiap orang pada umumnya tidak hanya melakukan kegiatan yang sifatnya rutin tanpa informasi.

Menurut Notoatmojo (2018), penilaian yang baik harus mampu mencerminkan tingkat keakuratan yang terukur. Untuk mencapai tujuan ini, ada tiga hal yang perlu diperhatikan:



1. Penilaian harus berhubungan dengan pekerjaan. Sistem penilaian ini menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan perusahaan dimana karyawan itu bekerja.
2. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standard*). Standar pelaksanaan yang dipakai untuk mengukur prestasi kerja yang berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya dua kriteria yaitu validitas dan reliabilitas. Alat yang validitasnya tinggi apabila mampu mengukur apa yang harus diukur dan hasilnya konstan.
3. Praktis. Sistem penilaian harus mudah dipahami dan dimengerti serta digunakan baik oleh penilai maupun karyawan.

#### **F. Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Anoraga (2019) menjelaskan bahwa kegunaan penilaian kinerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perencanaan dan pengembangan karir  
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir yaitu jalur karir tertentu yang harus diteliti.
2. Perbaikan prestasi kerja  
Umpan balik pelaksanaan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan perbaikan prestasi.
3. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi  
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

4. Keputusan-keputusan penempatan kerja

Promosi, transfer dan demosi didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya.

5. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang buruk mungkin membutuhkan pelatihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia.

8. Kesalahan-kesalahan disain pekerjaan

Prestasi kerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu mendiagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian kinerja secara akurat dapat menjamin keputusan-keputusan penerapan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Terkadang prestasi kerja dipengaruhi faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan, atau masalah-masalah pribadi

lainnya. Penilaian kinerja akan mampu mendeteksi faktor-faktor eksternal tersebut dan memberi solusi pada pekerja.

## **G. Metode Penilaian Kinerja Pegawai**

Ada beberapa metode penilaian prestasi kerja menurut Notoatmojo (2018), yang dikelompokkan menjadi dua jenis, yaitu penilaian yang berorientasi pada waktu yang lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada waktu yang akan datang.

### **1. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Lalu**

- a. *Graphic Rating Scales*, dalam hal ini penilai melakukan penilaian subyektif terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari yang terendah sampai yang tertinggi dengan cara membandingkan antar hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang telah ditentukan berdasarkan justifikasi penilai yang bersangkutan.
- b. *Check List*, dalam metode ini penilai hanya memilih pernyataan-pernyataan yang sudah tersedia, yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan.
- c. *Critical Incidents* atau peristiwa kritis, metode penilaian ini didasarkan pada catatan-catatan dari epimpinanninjau atau penilai karyawan yang bersangkutan. Laporan ini lebih menitik beratkan pada perilaku dan bukan pada sifat.
- d. Metode peninjauan lapangan, penilaian dilakukan dengan cara para penilai atau pimpinan melakukan terjun langsung ke lapangan untuk menilai prestasi kerja karyawan.

- e. Tes prestasi kerja, metode penilaian ini dilakukan dengan mengadakan tes tertulis kepada karyawan yang dinilai. Karena sesuatu yang ditanyakan dan jawaban dari karyawan ini dalam bentuk tertulis, dan tidak mencerminkan langsung prestasi seseorang, maka metode ini termasuk tidak langsung.
  - f. Metode evaluasi kelompok, metode ini mengevaluasi prestasi kerja kelompok dan melakukan evaluasi terhadap kontribusi tiap individu dalam kelompok tersebut.
2. Metode Penilaian Kinerja Berorientasikan Waktu Yang Akan Datang.
- a. Penilaian sendiri (*self appraisal*), metode ini menekankan bahwa penilaian prestasi kerja karyawan yang dinilai oleh karyawan itu sendiri. Tujuan penilaian ini adalah untuk mengembangkan diri karyawan dalam melangkah pengembangan organisasi.
  - b. Penilaian psikologis, metode penilaian ini dengan mengadakan wawancara mendalam, diskusi atau tes psikologi terhadap karyawan yang akan dinilai. Aspek-aspek yang dinilai antara lain : intelektual, emosi, motivasi, dan sebagainya dari karyawan yang bersangkutan
  - c. Pendekatan *management by objectives (MBO)*, metode penilaian ini ditentukan bersama-sama antara penilai atau pimpinan dengan karyawan yang dinilai. Mereka bersama-sama menentukan tujuan atau sasaran.

#### **H. Indikator Kinerja Pegawai**

Gomes (2018) menjelaskan beberapa indikator kinerja karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas kerja (*quality of work*)
- b. Kuantitas kerja (*quantity of work*)
- c. Pengetahuan dan keterampilan mengenai pekerjaan (*Job Knowledge*)
- d. Kreatifitas (*creativiness*)
- e. Kesadaran berdisiplin (*dependability*)

## 2.2 Penelitian Terdahulu

1. Oktaria dan Alexandro (2020) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawn Dealer Honda Utama Putra Di Pangkalan Bun.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada Dealer Honda Utama Putra di Pangkalan Bun. Populasi yang ada di dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan dealer Honda Utama Putra Pangkalan Bun. Teknik sampel yang digunakan adalah total sampling yaitu seluruh karyawan dealer Honda Utama Putra Pangkalan Bun yang berjumlah 20 orang. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu menggunakan analisis regresi linear sederhana dengan bantuan aplikasi SPSS versi 23. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan Dealer Honda Utama Putra di Pangkalan Bun.
2. Maharani, D.R., et al. (2021) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Kantor Pos Regional X Makassar.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini dilakukan di Kantor Pos Regional X Makassar. Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 56 karyawan di Kantor Pos Regional X Makassar. Analisis data dilakukan dengan analisis regresi linier

sederhana adalah persamaan regresi yang menggambarkan dan menjelaskan pengaruh satu variabel bebas terhadap variabel terikat, dimana hubungan keduanya dapat digambarkan sebagai suatu garis lurus. Hasil penelitian yang diperoleh menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara insentif dengan kinerja karyawan.

3. Adiati dan Saroyo (2022) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Yazid Bersaudara Kabupaten Tabalong.” Penelitian bertujuan (1) Untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada CV. Yazid Bersaudara Kabupaten Tabalong. (2) Untuk mengetahui dan menganalisis besarnya pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada CV. Yazid Bersaudara Kabupaten Tabalong. Pendekatan penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Metode pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh dengan 31 responden. Teknik pengumpulan data menggunakan teknik observasi dan kuesioner. Alat bantu analisis berupa program SPSS versi 23. Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan CV Yazid Bersaudara Kabupaten Tabalong.
4. Norbaiti, et al (2022) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Wages and Incentives on Employee Performance improvement.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh upah dan insentif pada kinerja karyawan. Penelitian ini juga bersifat kausal asosiatif, yaitu penelitian yang bertujuan untuk mengetahui sebab akibat korelasi antara dua variabel atau lebih, yaitu variabel independen atau independen (upah dan insentif) pada variabel dependen (kinerja pegawai), dengan responden sebagai pegawai

swasta yang mempunyai berbagai posisi di perusahaan swasta di Banjarmasin sebanyak 30 orang. Kuesioner dibagi, ditabulasi, dan diuji dengan regresi korelasi untuk mengetahui hubungan antar variabel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial upah mempunyai berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan karyawan kinerja, secara parsial pemberian insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, dan secara simultan upah dan insentif mempunyai pengaruh positif yang signifikan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai.

5. Fatah dan Suhandini (2019) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Incentives and Reward on Employee Performance.*” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan, pemberian reward kepada kinerja pegawai, serta pemberian insentif dan penghargaan terhadap kinerja pegawai. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif, dengan menggunakan sampel jenuh berjumlah 63 orang. Hasil penelitian yang diperoleh konsekuensi pemberian insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai, pemberian reward mempunyai dampak yang besar terhadap kinerja pegawai. Pemberian insentif dan penghargaan mempunyai pengaruh yang signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.
6. Pratama dan Wimar’ain (2018) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pelatihan Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan”. Dalam penelitian ini populasinya adalah karyawan bagian produksi PT. Indomaju Textindo sebanyak 120 orang karyawan. Teknik pengambilan sampel dengan menggunakan *propotional random sampling*, yaitu pengambilan sampel



secara acak dari tiap- tiap sub populasi dengan memperhitungkan besar kecilnya populasi tersebut, rumus Solvin dipergunakan untuk menentukan besarnya sampel dan diperoleh jumlah sampel sebanyak 55 orang. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pelatihan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, pelatihan kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

7. Prilian, et al (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Mitra Global Holiday Jimbaran Bali.” Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh yang signifikan dari variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Holiday Mitra Global, Jimbaran Bali. Responden dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan sebanyak 52 orang dan teknik pengambilan sampel menggunakan *purposive sampling*. Teknik Analisa menggunakan analisa regresi linier berganda. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di PT. Mitra Global Holiday Jimbaran Bali.
8. Rorong (2016) melakukan penelitian dengan judul “*The Impact of Physical Work Environment Toward Employee Performance At PT. Bank Negara Indonesia Manado Regional Office.*” Penelitian berusaha untuk memahami pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan. Populasi penelitian ini adalah karyawan PT. Kantor Wilayah Bank Negara Indonesia Manado dengan sampel sebanyak 29 responden. Analisis data menggunakan Analisis Regresi Linier Sederhana dan instrumen pengumpulan data adalah

kuesioner terstruktur untuk manajer level atas dan karyawan level bawah. Hasil penelitian menyimpulkan terdapat pengaruh yang signifikan Lingkungan Kerja Fisik terhadap Kinerja Karyawan. Untuk memastikan produktivitas karyawan, manajemen perlu memperhatikan Lingkungan Kerja Fisik agar karyawan merasa nyaman dan senang bekerja.

9. Tanjung, et. al. (2018) melakukan penelitian dengan judul "*The Effect of Work Environment and training on Work Performance through work Motivation in General Staff Personnel Army.*" Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan metode eksplanatori yang tidak terstruktur dan penelitian informal dengan tujuan untuk mendapatkan informasi tentang sifat umum masalah penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Staf Umum Personil Angkatan Darat yang berjumlah 107 pegawai. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan simple random sampling. Metode penelitian yang digunakan adalah cross-sectional metode kuantitatif dan analisis menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja. Hasil penelitian juga membuktikan bahwa besarnya pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap prestasi kerja yaitu sebesar 0,359, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan kerja terhadap prestasi kerja melalui motivasi sebesar 0,705. Nilai pengaruh tidak langsung lebih besar dibandingkan dengan nilai pengaruh langsung yang memberikan artinya variabel motivasi mampu memediasi lingkungan kerja terhadap pekerjaan

yang dilakukan. Sedangkan besarnya pengaruh langsung pelatihan terhadap prestasi kerja sebesar 0,307, sedangkan besarnya pengaruh tidak langsung pengaruh pelatihan terhadap prestasi kerja melalui motivasi yaitu sebesar 0,560. Nilai tidak langsung pengaruhnya lebih besar dari nilai pengaruh langsung yang memberikan arti bahwa variabel motivasional mampu memediasi pelatihan terhadap prestasi kerja.

10. Sari, et. al. (2021) melakukan penelitian dengan judul *“The Effect of the Work Environment on Employee Performance with Motivation as a Mediation Variables.”* Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, menganalisis pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja karyawan dan menganalisis pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. kinerja karyawan dimediasi oleh motivasi. Hasil pengujian pada penelitian ini didapatkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja. tidak memediasi pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
11. Badrianto dan Ekhsan (2020) melakukan penelitian dengan judul *“The effect of work environment and job satisfaction on employee performance in PT. Nesinak Industries.”* Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui ada tidaknya pengaruh variabel lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap

kinerja karyawan. Penelitian ini untuk mengkaji pengaruh lingkungan kerja dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Industri Nesinak. Perusahaan yang bergerak dibidang pembuatan suku cadang otomotif dan elektronik berbahan dasar karet. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 88 responden yang bekerja pada bagian produksi. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif. Data untuk melakukan penelitian ini diperoleh melalui pengisian kuesioner oleh responden yang telah ditentukan sebelumnya. Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi linier berganda. Berdasarkan pada hasil uji t (parsial) dan uji f (simultan) penelitian ini menunjukkan bahwa variabel kerja lingkungan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan secara parsial dan secara simultan.

12. Wasisto (2014) melakukan penelitian dengan judull “Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Dan Kinerja Pegawai STIE Adhie Unggul Birawa Surakarta.” Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh insentif terhadap motivasi dan kinerja pegawai di STIE AUB Surakarta. Penelitian ini merupakan penelitian survei. Data yang digunakan adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner kepada 33 pegawai AUB STIE Surakarta. Data yang diperoleh diuji dengan uji validitas, uji reliabilitas, analisis jalur, uji t, uji F dan uji R<sup>2</sup>. Hasil uji T menunjukkan bahwa insentif mempunyai pengaruh yang signifikan berpengaruh terhadap motivasi karyawan, insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi. Hasil uji F menunjukkan bahwa variabel insentif dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai di STIE AUB Surakarta secara bersamaan.

13. Grahayudha, et al. (2014) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja (Studi Pada Karyawan PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Cabang Malang).” Insentif yang terdiri dari insentif material dan insentif non material secara simultan berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. AXA Financial Indonesia Sales Office Cabang Malang, ditunjukkan dengan nilai signifikansi F sebesar 0,000 lebih kecil dari  $D = 0,05$  dan mampu memberikan kontribusi terhadap variabel motivasi kerja 0,551 atau sebesar 55,1%. Sisanya 44,9% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Hasil uji t diperoleh insentif material berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. AXA, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000 lebih kecil dari  $\alpha = 0,05$  dengan koefisien regresi sebesar 0,405. Insentif non material berpengaruh signifikan terhadap motivasi kerja pada PT. AXA, ditunjukkan dengan nilai signifikansi t sebesar 0,000 lebih kecil dari  $D = 0,05$  dengan koefisien regresi sebesar 0,253. Berdasarkan hasil penelitian ini diketahui adanya pengaruh yang signifikan dari Insentif Material dan Insentif Non Material Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT. AXA dan dari sini dapat diketahui bahwa Insentif material merupakan variabel yang berpengaruh dominan terhadap motivasi kerja.

14. Putri, et al. (2023) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan PT Surabaya Multi Supplier.” Artikel ini ditujukan untuk menganalisis pengaruh insentif terhadap motivasi kerja karyawan PT. Surabaya Multi Supplier. Atas dasar paparan hasil pengolahan data kuesioner menggunakan aplikasi SPSS Versi 25.0 pada uji hipotesis

menggunakan analisis regresi sederhana nilai  $t$  hitung yaitu  $6.963 > t$  tabel yaitu 2.024, atau tingkat signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Maka variabel independen secara individu berpengaruh terhadap variabel dependen. Sedangkan besarnya korelasi yakni 56.1%. Artinya hipotesis dalam penelitian ini yaitu  $H_a$  diterima variabel insentif berpengaruh terhadap variabel motivasi kerja karyawan pada PT Surabaya Multi Supplier di Surabaya.

15. Sumbangsih dan Nelisa (2013) melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Motivasi Kerja Pustakawan di Perpustakaan Universitas Bung Hatta Padang.” Tujuan penelitian ini adalah: (1) mendeskripsikan sistem insentif yang diberikan Perpustakaan Universitas kepada Pustakawan Bung Hatta; (2) mendeskripsikan sistem motivasi pemberian penghargaan karya kepada pustakawan Universitas Bung Hatta Padang; (3) mendeskripsikan pengaruh pemberian insentif terhadap motivasi kerja pustakawan di perpustakaan Universitas Bung Hatta. Data dikumpulkan melalui observasi dan wawancara dengan pustakawan di Universitas Bung Hatta Padang. Analisis data deskriptif terhadap pembiayaan sekolah dilakukan. Hasil penelitian membuka insentif berpengaruh terhadap motivasi kerja pustakawan.

16. Tanjung, et al. (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Environment and training on Work Performance through work Motivation in General Staff Personnel Army.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh lingkungan kerja dan pelatihan terhadap prestasi kerja melalui motivasi kerja karyawan. Penelitian dilakukan dengan metode eksplanatori yang tidak terstruktur dan penelitian informal dengan tujuan



untuk mendapatkan informasi tentang sifat umum masalah penelitian. Itu Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai di Staf Umum Personil Angkatan Darat yang berjumlah 107 pegawai. Teknik pengambilan sampel penelitian ini menggunakan simple random sampling. Metode penelitian yang digunakan adalah cross-sectional metode kuantitatif dan analisis menggunakan regresi linier berganda dan analisis jalur. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan lingkungan kerja juga berpengaruh terhadap motivasi kerja.

17. Sari, et al. (2021) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of the Work Environment on Employee Performance with Motivation as a Mediation Variables.*” Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan, menganalisis pengaruh langsung variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, menganalisis pengaruh langsung variabel motivasi terhadap kinerja karyawan dan menganalisis pengaruh tidak langsung variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan. dimediasi oleh motivasi. Hasil pengujian pada penelitian ini didapatkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja pegawai, terdapat pengaruh positif dan signifikan antara motivasi terhadap kinerja pegawai, dan motivasi kerja. tidak memediasi pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.

18. Rusdiana (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Environment, Reward, and Work Culture on Work Motivation and Job*



*Satisfaction as Intervening Variables in Indonesian Go-Jek Drivers.”*

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja, penghargaan dan budaya kerja terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada driver Go-Jek Indonesia. Penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pengambilan sampel yang ditujukan kepada pengemudi Go-Jek Indonesia khususnya kendaraan roda dua dengan jumlah sampel sebanyak 96 responden. Pengumpulan data menggunakan kuesioner yang diisi oleh responden. Setelah itu dilakukan uji instrumen berupa uji validitas dan uji reliabilitas, serta analisis data dengan uji PLS untuk mengetahui hipotesis. Hasil yang diperoleh dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja dan kepuasan kerja terhadap motivasi kerja et al. (2023) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Environment, Reward, and Work Culture on Work Motivation and Job Satisfaction as Intervening Variables in Indonesian Go-Jek Drivers.*”

19. Kuswati, Y. (2020) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Motivation on Employee Performance.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan secara empiris bahwa faktor motivasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai baik secara deskriptif maupun verifikatif. Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif dan metode survei dengan pengolahan dan analisis data kuantitatif melalui pendekatan statistik parametrik, perhitungannya menggunakan alat program SPSS 16. Sedangkan parameter yang digunakan adalah motivasi dan kinerja pegawai berdasarkan persepsi responden dengan teknik pengambilan sampel dilakukan secara

random sampling. Dari hasil penelitian diperoleh bahwa pengaruh motivasi terhadap kinerja pegawai cukup baik.

20. Pratama, G.D. (2020) melakukan penelitian dengan judul “*Effect of Motivation and Work Environment on Employee Performance in Work Unit Implementation on the Jakarta Metropolitan I National Road.*” Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada Pelaksana Satuan Kerja Jalan Nasional Metropolitan Jakarta I. Metode yang digunakan adalah metode deskriptif dengan pendekatan asosiatif. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah proporsional random sampling dengan jumlah sampel sebanyak 60 responden. Alat analisis menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji asumsi klasik, analisis regresi, analisis koefisien korelasi, analisis koefisien determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian ini adalah motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
21. Dharma, Y. (2018) melakukan penelitian dengan judul “*The Effect of Work Motivation on The Employee Performance with Organization Citizenship Behavior as Intervening Variable at Bank Aceh Syariah.*” Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh motivasi dan *Organization Citizenship Behavior* terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Penelitian itu dilakukan di Bank Aceh Syariah yang berlokasi di Lhokseumawe. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh anggota pegawai Bank Aceh Syariah Lhokseumawe (146 pegawai), sampel penelitian ini berjumlah 74 orang pegawai di Bank Aceh Syariah Lhokseumawe. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa motivasi kerja berpengaruh positif dan

signifikan *Organization Citizenship Behavior* dan kinerja karyawan pada PT.  
Bank Aceh Syariah Lhokseumawe.

