

**KINERJA KARYAWAN DITINJAU
DARI PEMBERIAN INSENTIF**

WALOYO



**Kresna Bina Insan Prima
Anggota IKAPI**

Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Pemberian Insentif

Penulis : Waloyo
Editor : Muhammad Ainul Firdaus
Desain Sampul : Siska Amelia
Desain Isi : Febriyanti Devita Sari

Diterbitkan Oleh :

Kresna Bina Insan Prima

Jl. Klakahrejo No. 77 Benowo Surabaya 60198

Tel./Fax. : +6231 7457673

Hp. : +6285330834377

Email : ldp_kbip@yahoo.co.id

Facebook : Kresna Bip

Website : www.publikasiilmiah.com

80 hlm.; 15 cm x 23 cm HVS 80 gram

ISBN : 978-602-6276-98-8

Cetakan pertama, 2020

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk
apapun

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, Puji syukur senantiasa kami panjatkan kehadirat Allah SWT yang melimpahkan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku, dengan judul **“Kinerja Karyawan Ditinjau Dari Pemberian Insentif”**.

Buku ini disusun berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pada karyawan Gunawangsa Tidar di Surabaya. Pada buku ini penulis mengungkapkan kinerja karyawan Gunawangsa Tidar di Surabaya yang ditinjau dari pengaruh pemberian insentif. Dengan diketahuinya seberapa besar pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan Gunawangsa Tidar di Surabaya.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan hingga penerbitan buku. Semoga dengan diterbitkannya buku ini dapat memberikan manfaat, bagi penulis dan pembaca.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih ada kekurangan, ini disebabkan keterbatasan pengetahuan penulis. Untuk itu penulis berharap kritik dan saran dari pembaca sehingga dapat digunakan sebagai bahan perbaikan.

Surabaya, Januari 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI	ii
DAFTAR TABEL.....	iv
DAFTAR GAMBAR	v
BAB I PENDAHULUAN	1
BAB II KINERJA KARYAWAN.....	11
A. Pengertian Kinerja	12
B. Efek Kinerja	17
C. Aspek-Aspek Kinerja Karyawan.....	18
D. Mengukur Kinerja	20
E. Metode Penilaian Kinerja	21
F. Karakteristik Kinerja Karyawan.....	23
G. Manfaat Mengukur Kinerja Karyawan.....	24
BAB III PEMBERIAN INSENTIF.....	27
A. Pengertian Insentif.....	27
B. Manfaat Insentif	35
C. Faktor yang Mempengaruhi Insentif	35
D. Efek Insentif.....	37
E. Jenis-Jenis Insentif.....	38
F. Sifat Dasar Sistem Pengupahan Insentif...	40
G. Pertimbangan Dasar Penyusunan Insentif	41

BAB IV	APARTEMEN GUNAWANGSA	46
	A. Sejarah Perusahaan	46
	B. Visi dan Misi Perusahaan.....	47
	C. Struktur Organisasi.....	48
	D. Kondisi Karyawan	53
BAB V	PENGARUH INSENTIF TERHADAP KINERJA KARYAWAN.....	58
	A. Profil SMK Negeri Sukapura	48
	B. Karakteristik Guru SMK Negeri Sukapura	49
DAFTAR PUSTAKA.....		79

DAFTAR TABEL

Tabel 1	Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin.	55
Tabel 2	Karakteristik Karyawan Berdasarkan Pendidikan	56
Tabel 3	Karakteristik Karyawan Berdasarkan Masa Kerja.....	57
Tabel 4	Kategori Nilai r	66
Tabel 5	Hasil Uji Validitas.....	67
Tabel 6	Hasil Uji Reliabilitas	69
Tabel 7	Hasil Uji Multikolinieritas.....	70
Tabel 8	Hasil Uji Autokorelasi.....	71
Tabel 9	Hasil Uji t	74
Tabel 10	Hasil Uji F	76

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	Struktur Organisasi Gunawangsa Tidar.....	49
Gambar 2	Grafik Histogram.....	72
Gambar 3	Grafik P-Plots.....	72
Gambar 4	Grafik <i>Scatterplots</i>	73

BAB I

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah suatu bidang manajemen yang dikhususkan mempelajari peranan dan hubungan manusia didalam sebuah organisasi. Manajemen atau tata kelola SDM mengatur tentang tenaga kerja pada organisasi, sehingga dapat tercapainya tujuan organisasinya. Manajemen SDM bisa mendongkrak kinerja tenaga kerja yang optimal disebuah perusahaan melalui pemberian balas jasa, penilaian untuk tiap anggota dalam organisasi sesuai kapasitas kinerjanya. Tiap anggota organisasinya memiliki tujuan serta kepentingan masing-masing saat bergabung dalam organisasi. Untuk beberapa karyawan berkeinginan dapat memperoleh uang ialah salah satu alasan untuk melaksanakan pekerjaan, tetapi pendapat lainnya menyatakan uang hanya satu diantara sekian kebutuhan yang terpenuhi dengan bekerja. Dari sekian banyak perusahaan yang sulit untuk beroperasi dengan maksimal bukan karena modal yang dimiliki tetapi juga karena tidak adanya manajemen yang diterapkan termasuk manajemen SDM.

Secara mendasar, dalam memperoleh SDM yang diinginkan dengan kebutuhan yang perlu metode dalam

pengelolaan SDM, pengelolaan SDM secara maksimal akan memberi dampak kemajuan dalam perusahaan utamanya saat menghadapi keadaan yang berubah-ubah. SDM dinilai sebagai aset penting disuatu perusahaan dikarenakan manusia sendiri ialah sumber daya yang dinamis serta diperlukan pada setiap produksi dalam perusahaan. Apapun bentuk dan tujuannya, perusahaan dibentuk untuk tercapainya kepentingan manusia serta didalam proses pelaksanaan misinya diatur dan dikelola oleh manusia sehingga sebaik apapun organisasinya tanpa ada keterlibatan manusia, proses pencapaian tujuannya tidak akan maksimal. Seseorang merasa lebih dihargai di masyarakat saat memiliki pekerjaan daripada tidak memiliki pekerjaan. sebagai pemimpin organisasi harus berupaya agar bisa mencapai tujuan dengan memberikan perhatian dan kompensasi sebab kompensasi adalah bagian dari relasi atau timbal balik antara organisasi dengan individu atau pekerja.

Perusahaan dibentuk agar memperoleh hasil yang maksimal dan mencapai target dengan setrategi perencanaan yang telah dirancang. karyawan sebagai unsur penting dalam perusahaan, memiliki peranan yang sangat

penting. Jadi perusahaan tidak mungkin berjalan ideal tanpa dijalankan oleh para pekerja. Tercapai tujuan atau tidaknya perusahaan pada eksistensinya diawali dari upaya pengelolaan SDM, utamanya dalam peningkatan produktifitas serta efisiensi para pekerja.

Karyawan adalah komponen yang sangat berpengaruh serta berpotensi untuk mengembangkan perannya dan paling menentukan dibandingkan sumber daya lain, karena SDM adalah sumber daya yang mempunyai karya, akal, daya, perasaan, dorongan, kemampuan, pengetahuan serta keterampilan. Seluruh kompetensinya sangatlah mempengaruhi perusahaan dalam mencapai tujuan. Berikutnya tanggung jawab manajemen perusahaan ialah cara melakukan pengelolaan terhadap SDM supaya bisa menjaga kualitas kinerja karyawannya. Tiap perusahaan tidak bisa terlepas akan kebutuhan manajemennya. Manajemen sendiri adalah seni dan ilmu yang mengatur bagaimana proses pemaksimalan SDM serta sumber daya lain secara efisien dan efektif sebagai upaya dalam mencapai tujuan organisasinya. Manajemen tersebut memuat

6 M diantaranya market, men, machinis, money, materials, and methode. Unsur manusia (men) mengalami perkembangan sebagai bidang ilmu manajemen atau disebut manajemen SDM yakni terjemahan dari Human Resources Management (Hasibuan, 2003: 9)

Posisi SDM sangatlah strategis pada perusahaan, maksudnya adalah unsur men berada di posisi strategis pada kegiatan dalam mencapai tujuannya. Yang dimaksud SDM di perusahaan ialah karyawan yang menjual kemampuan (pikiran dan fisiknya) pada perusahaannya dengan maksud ingin mendapatkan upah sesuai kontrak atau perjanjiannya. Oleh karenanya, SDM sebagai kekayaan terpenting dalam suatu organisasi (Fathoni, 2006: 9).

Dalam kegiatannya, setiap individu melaksanakan bermacam-macam upaya atau kegiatan, salah satunya yakni perbuatan manusia itu sendiri sebagai cerminan sederhana dari keinginan dasarnya. Sebagaimana tujuan perusahaannya maka antara permintaan dan motivasi perusahaan diharuskan saling memberi dukungan. Berelson dan Sterner (dalam Sastrohadiwiryo, 2003: 267) menjelaskan motivasi

sebagai kondisi sikap mental dan kejiwaan seseorang yang artinya menggerakkan atau memberi dorongan terhadap aktivitas serta menyalurkan/mengarahkan perilaku ke arah capaian kebutuhan yang mengurangi ketidakseimbangan maupun memberi kepuasan.

Tenaga kerja sumber daya manusia berperan didalam perusahaan, sehingga diperlukan tenaga kerja yang berkualitas serta siap dipakai dalam menunjang perkembangan dari perusahaannya.

Guna bersaing dengan industri lain, perusahaan diharuskan memiliki keunggulan kompetitif yang unik dan sulit untuk ditirukan yang hanya akan didapat dari karyawan yang loyal, produktif, bersemangat, inovatif serta kreatif. Kriteria tersebut hanya ditemukan pada karyawan yang menerapkan teknik dan konsep manajemen SDM secara tepat dan semangat kerjanya tinggi. pemberian imbalan yang sesuai adalah upaya peningkatan kinerja karyawan di suatu perusahaan sesuai pekerjaannya yang sudah dilaksanakan. jika karyawannya mampu melampaui targetnya, karyawan berhak mendapat imbalan dari hasil kinerjanya yang sudah tercapai. Kompensasi salah satu upaya penghargaan dari perusahaan secara langsung ataupun tidak langsung, finansial

atau nonfinansial yang adil terhadap karyawan atas kinerjanya dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karenanya pemberian kompensasi sangatlah diperlukan oleh suatu perusahaan guna memacu kinerja karyawan. Salah satu bentuk kompensasi finansial diantaranya komisi, insentif, tunjangan serta gaji. Sementara kompensasi nonfinansial mencakup lingkungan kerja, pelatihan, tanggung jawab, penghargaan, serta wewenang. Dalam memperoleh kompensasi yang sesuai, maka dibutuhkan pula berbagai karyawan yang berpotensi baik untuk mencapai tujuan bersama. Oleh sebab itu, dalam kompensasi memuat beberapa kompensasi yakni kompensasi finansial berupa insentif.

Banyak faktor yang bisa memberi pengaruh pada kinerja karyawannya, diantaranya: desain pekerjaan, motivasi, kompensasi, kepuasan kerja, sistem, tingkat stress, berbagai aspek ekonomis teknis, kondisi pekerjaan, dan keperluan lain, sebagaimana dinyatakan oleh (Handoko, 2002: 193). Hasil kerja yang diperoleh tiap karyawan tidak sama, sebab setiap karyawan juga memiliki perbedaan individual contohnya pendidikan, motivasi, pengalaman, kecerdasan, serta minat. Artinya

melalui pengamatan pada pemberian motivasi sangatlah menentukan bagi kinerja karyawannya, manajemen perusahaannya diharuskan bisa memberi berbagai program sebagai cara penyelenggaraan motivasi secara tepat ke sasarannya. Diantara program penting dalam mencapai motivasi ialah sistem pemberian kompensasi contohnya sistem upah insentif. Selama ini sistem pengupahan pada tenaga kerja diatur pada UU Tahun 2003 No. 13 pasal 88 ayat 1, 2, 3 dan 4, sehingga sebagai kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan terhadap karyawannya. Dengan kata lain upah sebagai sumber penghidupan bagi tiap orang yang sudah mengikatkan diri pada perjanjian kerjanya atau perusahaan. Oleh karenanya tidak ada seseorang yang mengupayakan menggerakkan suatu hal secara berkelanjutan dalam bertugas dengan waktu tertentu untuk kepentingan pihak lainnya/orang lain tanpa mendapat imbalan secara memadai sebab upah sebagai sumber penghidupan yang bisa dipakai dalam memenuhi kebutuhan hidupnya.

Insentif adalah wujud pemberian kompensasi secara langsung dihubungkan dengan tingkat kinerja karyawannya. Jenis kompensasi lainnya hampir tiap perusahaan memberi pada karyawannya,

meskipun program dan jenis layanannya yang diberikan ke setiap perusahaannya berbeda-beda yakni berbagai tunjangan serta peningkatan kesejahteraan tidak berdasar pada kinerja karyawannya, tetapi didasarkan terhadap kenyataan bahwa karyawan juga manusia yang mempunyai kebutuhan supaya bisa melaksanakan kehidupannya serta bekerja dengan lebih baik. Pemberian insentif finansial sangatlah berarti serta bermanfaat bagi pemenuhan kebutuhan karyawan dan keluarganya.

Pada umumnya insentif diberikan sebagai pemacu produktivitas dan efisiensi perusahaan dengan memanfaatkan kinerja karyawan yang memiliki kinerja tidak optimal. Oleh karenanya adanya pemberian insentif harapannya adalah karyawan dapat bekerja dengan baik untuk perusahaannya. Pemberian insentifnya diharuskan diperhatikan oleh setiap perusahaannya. Semangat tidaknya karyawan dapat dipengaruhi dari besar kecilnya insentif yang diperoleh. Jika insentif yang diterima tidak sesuai pengorbanannya dalam bekerja maka karyawan akan tidak bersemangat dan malas, akhirnya

berdampak pada semangat kerja yang menurun dan melakukan pekerjaan dengan semaunya tanpa ada kepuasan kerja yang memadai.

Melalui kebijakan pemberian sistem insentif, sistem pemberian kompensasi diharapkan mampu menciptakan hubungan timbal balik dimana karyawannya memperoleh keadilan berupa pemberian kompensasi yang bisa meningkatkan produktivitas dan motivasi kinerjanya, sedangkan untuk perusahaannya akan meningkatkan produktivitas usahanya. Oleh sebab itu apabila karyawannya memandang insentif finansialnya tidak memadai, serta motivasi karyawannya dapat menurun. Sebaliknya dikarenakan insentif finansialnya bisa meningkatkan semangat kerja karyawannya, atau sebagai pemacu motivasi kerja untuk karyawannya supaya bersedia melakukan pekerjaannya serta meningkatkan kinerjanya. Supaya efektif, sistem penghargaan perusahaannya sebaiknya menyediakan 3 hal diantaranya, tingkat penghargaannya cukup memenuhi kebutuhan dasarnya, keadilan dengan pasar kerja eksternal, keadilan di perusahaan perilaku individu/perusahaan terkait kebutuhannya (Mangkuprawira, 2003 : 197).

Gunawangsa Tidar sebagai developer properti nasional di kota Surabaya yang difokuskan

pada pengembangan properti. Sebagai perusahaan nasional yang sudah berhasil menyadari bahwa keberhasilan dan kinerja perusahaan dipengaruhi dari sikap dan kinerja seluruh pengelola baik individu maupun kelompok. Maka dari itu, harapannya Gunawangsa Tidar mampu memberikan insentif kepada karyawan sesuai dengan apa yang telah dilakukan sebagai bentuk penghargaan pada kinerja karyawannya. Jika pemberian insentif suatu perusahaan telah sesuai dan tepat maka insentifnya akan meningkatkan produktifitas kinerja karyawannya.

BAB II

KINERJA KARYAWAN

Dasar pada suatu organisasi ialah kinerja. Tanpa adanya kinerja maka semua bagian organisasinya tidak akan berhasil dalam mencapai tujuan. Kinerja karyawan perlu dijadikan bahan evaluasi bagi manajer atau pemimpinnya.

Maka ada berbagai indikator yang memberi pengaruh pada kinerja karyawan supaya perusahaannya bisa melaksanakan evaluasi kinerja serta segera melakukan perbaikan atas kesenjangan SDM di suatu perusahaan. Beberapa indikatornya yang memberi pengaruh pada kinerja diantaranya kebiasaan bekerja dalam organisasi serta stres kerja.

Indikator tersebut sangat memengaruhi kinerjanya sehingga jika indikatornya terlaksana dengan baik maka perusahaannya dengan mudah untuk mencapai tujuannya. Pada organisasi, karyawan sebagai unsur yang tidak bisa dipisahkan selama melaksanakan tugasnya. Kinerja ialah hasil fungsi kegiatan/pekerjaan individu ataupun kelompok pada organisasi yang mendapat pengaruh dari berbagai faktor guna tercapainya tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Fungsi pekerjaan ataupun aktivitas ialah hasil kinerja seseorang maupun kelompok sebagai tanggung jawab karyawan tersebut pada sebuah organisasi.

A. Pengertian Kinerja

Kinerja asalnya dari definisi performance. Ada juga yang mengartikan performance ialah prestasi kerja atau hasil kerja. Tetapi sesungguhnya makna kinerja sangatlah luas, sehingga tidak hanya hasil kerja, melainkan termasuk proses berlangsungnya suatu pekerjaan (Wibowo, 2007:7).

Simamora (2006) mengungkapkan kinerja berpacu pada tingkat capaian berbagai tugas yang membentuk suatu pekerjaan karyawan serta merefleksikan baik tidaknya karyawan dalam memenuhi syarat pekerjaannya, tetapi sering disalahartikan sebagai effort yang menggambarkan energi yang dikeluarkan, serta kinerjanya diukur berdasarkan hasilnya”

Armstrong dan Baron (Wibowo,2007:7) memaparkan kinerja sebagai pekerjaan yang memiliki keterkaitan kuat dengan kepuasan konsumen, tujuan strategis suatu organisasi, serta memberi kontribusi

ekonomi. Robbins (2003:98) menguraikan kinerja ialah fungsi interaksi antara kemampuan atau Ability (A), motivasi atau motivation (M), serta peluang atau Opportunity (O) yakni kinerja= f (A x M x O), berarti kinerja sebagai fungsi dari peluang, kemampuan, dan motivasi.

Menurut Mangkunegara (2009:39) menerangkan secara kuantitas dan kualitasnya, hasil kinerja yang tercapai oleh karyawan dalam bertugas sesuai tanggung jawabnya. Sedarmayanti (2009:92) mengemukakan bahwa *performance* dapat diartikan sebagai hasil kerja, prestasi kerja, pencapaian kerja, serta pelaksanaan kerja”. Secara operasionalnya, kinerja ialah tindakan ataupun pelaksanaan tugas yang sudah terselesaikan pada waktu tertentu serta bisa dilakukan pengukuran. Menurut Torang (2012:22) mengemukakan bahwa “Kinerja sebagai kualitas atau kuantitas hasil kerja sekelompok/individu pada organisasi dalam menjalankan tugas utama serta fungsi yang berpedoman terhadap norma, standar operasional prosedur kriteria dan ukuran yang sudah ditetapkan atau diberlakukan pada sebuah organisasi”.

Simamora (2004:76) mendeskripsikan kinerja memuat 3 komponen penting diantaranya :

1. Tujuan

Hal ini mengarahkan serta memberi pengaruh pada perilaku kerja yang diharapkan organisasi terhadap tiap anggotanya

2. Ukuran

Ukuran berfungsi sebagai melihat seberapa jauh personilnya sudah mencapai target yang diharapkan, di mana kualitatif dan kuantitatif standar kinerja bagi tiap jabatan serta tugas personalnya memegang peranan yang sangat penting.

3. Penilaian

Penilaian kinerja reguler yang berkaitan dengan proses pencapaian tujuan kinerja tiap personilnya. Tindakan ini membuat personilnya supaya turut berorientasi pada tujuan serta berperilaku kerja searah dan sesuai tujuannya.

Kinerja seseorang memberi *feedback* untuk diri sendiri supaya selalu aktif dalam bekerja dengan baik serta diharapkan mendapatkan kualitas pekerjaan yang baik juga.

Kinerja seseorang juga dipengaruhi latar belakang pendidikannya. Karena pendidikan dapat

memberikan pengetahuan yang lebih luas guna berinovasi, berinisiatif, serta memengaruhi kinerjanya yang lebih berkualitas

Berdasar pada pembahasannya maka diambil kesimpulan, kinerja sebagai kualitas ataupun kuantitas hasil kerja personal atau kelompok orang pada organisasi yang melaksanakan tugasnya dengan mengacu terhadap aturan norma, standar operasional prosedur kriteria serta ukuran yang sudah ditetapkan atau diberlakukan pada organisasi. Menurut Mangkunegara (2009:35) berbagai faktor yang berpengaruh terhadap pencapaian kinerja antara lain :

1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan kemampuan karyawan yang diorientasikan terhadap kecerdasan serta daya pikir dan pemahaman ilmu yang luas oleh karyawannya. Banyaknya pengetahuan seseorang bisa dipengaruhi dari tingkat pendidikannya, media serta informasi yang diterimanya.

2. Keterampilan

Merupakan penguasaan dan kemampuan teknis pelaksanaan di suatu bidang tertentu oleh karyawannya misalnya keterampilan konseptual, keterampilan manusia dan keterampilan teknik.

3. Kemampuan

Kemampuan terbentuk dari beberapa keahlian karyawannya yang meliputi tanggung jawab, loyalitas, kerjasama serta kedisiplinan.

4. Motivasi

Merupakan sikap karyawan dan pimpinannya terhadap kondisi kerja di lingkup perusahaannya. Sifat karyawan yang positif atas kondisi kerjanya akan menciptakan motivasi kerja yang tinggi serta apabila sifatnya negatif maka akan berimbas pada motivasi kerja yang rendah.

Berdasar pada penelitian Zaputri, dkk (2013:51) ada beberapa indikator kinerja karyawan yang dapat diukur dari :

1. Kuantitas kerja ialah melibatkan perhitungan pengeluaran dari operasional kegiatannya. Hal tersebut berhubungan penuh dengan jumlah keluaran yang akan dihasilkannya.
2. Kualitas kerja yakni cerminan seberapa baiknya penyelesaian ataupun mutu yang telah dihasilkannya. Hal tersebut berhubungan dengan wujud dari keluaran.

3. Ketepatan waktu ialah kesesuaian dari penyelesaian pekerjaan dalam waktu yang telah direncanakannya.

B. Efek Kinerja

Sedarmayanti (2009:319) menjelaskan kinerja karyawannya akan memberi dampak terhadap berbagai hal diantaranya :

1. Pemaksimalan kemampuan dan keterampilan dari para karyawannya.
2. Menyempurnakan situasi kerja, peningkatan kualitas serta hasil kerjanya.
3. Pemberdayaan karyawan semaksimal mungkin, sehingga bisa diarahkan ke jenjang karirnya, kenaikan pangkat serta promosi jabatan di dalam perusahaan.
4. Mendorong terwujudnya relasi yang baik antara pimpinan dan karyawan.
5. Karyawan memahami kondisi perusahaan secara menyeluruh dari bidang karyawan utamanya kinerja karyawannya dalam operasional.
6. Karyawan mengetahui kekurangan serta kelebihan sehingga bisa memacu perkembangan kemampuannya.
7. Bagi pimpinan yang melakukan penilaian akan lebih mengenal dan memperhatikan karyawan serta bawahannya sehingga bisa memotivasi karyawannya.

C. Aspek-Aspek Kinerja Karyawan

Wirawan (2009:105) memaparkan secara garis besar berbagai aspek kinerja bisa digolongkan menjadi 3 jenis yang meliputi beberapa indikator dari kinerjanya, diantaranya:

1. Hasil Kerja

Hasil kerja sebagai suatu hasil dari sesuatu yang sudah dikerjakannya (keluaran jasa atau hasilnya), bisa berupa jasa atau barang yang diukur dan dihitung kualitas serta kuantitasnya. Kualitas kerja sebagai kemampuan karyawannya memperlihatkan kualitas hasil kerjanya yang dilihat dari kerapian dan ketelitiannya. Kuantitas kerja sebagai kemampuan karyawannya dalam penyelesaian sejumlah hasil tugas disetiap harinya (Wirawan, 2009:105).

2. Perilaku Kerja

Pada kesehariannya di tempat bekerja, karyawan akan memperoleh 2 perilaku kerja, diantaranya:

- a. Perilaku pribadi sebagai perilaku yang tidak terdapat kaitannya dengan pekerjaannya, misalnya cara makan siang, berjalan, dan sebagainya.

b. Perilaku kerja ialah perilaku karyawannya yang berkaitan dengan pekerjaan, misalnya disiplin dalam bekerja, perbuatan yang diharuskan pada prosedur kerja serta kerja sama di perusahaan, komitmen dalam bertugas, ramah pada customer. Perilaku kerja juga mencakup inisiatif yang didapatkan dalam menyelesaikan masalah kerjanya, misalnya gagasan ataupun tindakan yang diperoleh, dan dapat membuat alternatif solusi guna mempermudah pekerjaannya, supaya kinerjanya tinggi. Disiplin kerja sebuah sikap serta perilaku yang diniatkan untuk mentaati aturan perusahaan yang berdasarkan kesadaran dirinya dalam penyesuaian diri dengan peraturan perusahaan. *Team work*/Kerja sama sebagai upaya dalam bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif serta menjadi bagian kelompok untuk mencapai tujuan.

3. Sifat Pribadi

Sifat dalam diri tiap karyawan. Sifat pribadi karyawannya dibutuhkan pada pelaksanaan pekerjaannya. Sebagai karyawan yang mempunyai sifat bawaan, maksudnya adalah sifat yang dibawa sejak dilahirkan.

Sifat bawaan yang didapat sejak dilahirkan akan diperkuat oleh pengalaman seseorang menuju kedewasaannya. Guna bisa menunjang kinerja supaya terlaksana secara maksimal, maka karyawannya perlu sifat kepribadian misalnya kemampuan untuk beradaptasi dengan menyesuaikan dirinya dengan lingkungan kerjanya agar bisa diterima, kemudian kesabaran yang meliputi bertahan, menunggu, ataupun menghindar dari respon buruk selama bekerja untuk beberapa waktu hingga bisa merasakan ketenangan serta pikirannya dapat berfungsi dengan baik, dan jujur dalam bekerja untuk menyampaikan informasi, fenomena yang ada sesuai realitanya tanpa adanya perubahan selama menyelesaikan tugas pekerjaannya.

D. Mengukur Kinerja

Pengukuran kinerja karyawan/pegawai bertujuan untuk melaksanakan penilaian terhadap tingkat kinerja karyawannya di waktu tertentu. Malayu S.P. Hasibuan dalam Mangkunegara (2005:17) menyampaikan aspek yang dinilai dalam bekerja meliputi:

(a) tanggung jawab, (b) kesetiaan, (c) kecakapan, (d) hasil kinerja, (e) prakarsa, (f) kejujuran, (g) berkepribadian, (h) kedisiplinan, (i) kepemimpinan, (j) kreativitas, (k) kerjasama.

Pendapat Malayu S.P. Hasibuan sebagai teori yang digunakan dalam pengukuran kinerja karyawan LPP TVRI Pusat Jakarta sebab terdapat kesesuaian kebutuhan pada penelitian ini.

E. Metode Penilaian Kinerja

Metode penelitian kinerja karyawan bisa diklasifikasikan menjadi metode penelitian berorientasi masa depan dan masa lalu. Evaluasi kinerja pada masa lalu, karyawan bisa mendapat *feedback* atas usahanya. Dimana berikutnya akan diarahkan terhadap perbaikan prestasinya.

Prestasi kerja atau penilaian kinerja memberi kesempatan terhadap pemimpin serta seseorang yang dinilai secara bersama-sama membahas dan menemukan berbagai kekurangan dan diambil langkah perbaikan. Rivai (2011:569) menjelaskan berbagai teknik penilaian kinerja diantaranya:

1. *Rating Scale*/skala peringkat
2. Daftar pertanyaan
3. Metode pencatatan prestasi
4. *Force Choice Methode* (metode yang pilihannya terarah)
5. *Critical Incident Methode* (metode peristiwa kritis)
6. Skala peringkatnya dihubungkan dengan perilaku

Umumnya sistem bisa ditingkatkan melalui pelatihan supervisor dalam melaksanakan penilaian kinerja. Dikarenakan pelaksanaan penilaian sangatlah penting pada manajemen kinerja, pelatihannya diharuskan berpusat pada peminimalan kesalahan penilainya serta menyediakan kerangka umum terkait cara penilai melakukan pengamatan dan mengingat informasinya.

F. Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik sebagai ciri/kualitas suatu hal ataupun seseorang. Kinerja karyawan yang tinggi mempunyai karakteristik diantaranya (Mangkunegara, 2013: 69):

1. Bertanggung jawab.
2. Berani mengambil dan menanggung risikonya.
3. Mempunyai tujuan realistis.
4. Mempunyai rencana kerja secara meyeluruh serta berjuang merealisasikannya.
5. Memanfaatkan *feedback* secara konkrit pada semua kegiatan kerja yang dilaksanakannya.
6. Mencari peluang guna menerapkan rencana yang sudah terprogram.

Tiap perusahaan pastinya berharap supaya kinerja karyawannya baik sehingga mendukung capaian sasaran perusahaannya. Oleh karenanya perusahaan perlu sistem yang bisa melaksanakan evaluasi terhadap kinerja karyawannya, atau disebut sistem penilaian karya. Akan tetapi sistem ini memuat berbagai kendala sehingga sering diragukan dalam peningkatan kinerja karyawan serta perusahaannya.

Sebab sekarang banyak terjadi perubahan dalam berbisnis, sehingga perusahaan harus membuat rumusan ulang terkait sistem evaluasi kinerja karyawannya.

G. Manfaat Mengukur Kinerja Karyawan

Tujuan pengukuran kinerja suatu perusahaan menurut (Tangkilisan, 2007:174 dalam Nugrahayu dan Retnani, 2015) diantaranya:

1. Memastikan pemahaman penyelenggara serta ukuran yang dipakai dalam mencapai prestasinya
2. Memastikan pencapaian skema prestasi yang ditetapkan
3. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi kinerja melalui perbandingan antara skema kerja dan pelaksanaannya
4. Memberi penghargaan ataupun hukuman secara objektif atas prestasinya yang sudah diukur sesuai metode pengukuran yang ditetapkan
5. Dijadikan alat komunikasi antara pimpinan dan bawahannya guna memperbaiki kinerja perusahaannya

6. Melaksanakan identifikasi apakah kepuasan pelanggannya telah terpenuhi
7. Memberi bantuan selama kegiatan perusahaan
8. Memastikan pengambilan keputusannya sudah terlaksana secara objektif
9. Memperlihatkan peningkatan yang perlu dilaksanakan
10. Mengungkap masalah yang ada

Kebermanfaatan pengukuran kinerja ialah mendapat informasi secara valid dan akurat terkait perilaku serta kinerja anggota organisasinya (Mulyadi dan Setiawan, 1999:227 dalam Pratiwi dan Mildawati, 2014). Mulyadi (2001) dalam Hanuma dan Kiswara (2010) menjelaskan pengukuran kinerja mempunyai manfaat diantaranya:

1. Melaksanakan pengelolaan operasi suatu organisasi secara efisien dan efektif dengan memotivasi karyawannya secara optimal.
2. Membantu dalam mengambil keputusan terkait karyawannya contohnya mutasi, pemberhentian, serta promosi.
3. Melaksanakan identifikasi kebutuhan pengembangan dan pelatihan karyawan serta menyediakan kriteria seleksinya dan evaluasi program pelatihan karyawannya.

4. Menyediakan *feedback* terhadap karyawannya terkait cara atasannya dalam memberi penilaian atas kinerjanya.

5. Menyediakan dasar distribusi penghargaannya.

Pada pengukuran kinerja perlu alat ukur secara tepat. Sistem pengukuran kinerja yang efektif ialah bisa mempermudah manajemennya dalam mengendalikan serta memotivasi guna melakukan perbaikan dan peningkatan kinerjanya.

BAB III

PEMBERIAN INSENTIF

A. Pengertian Insentif

Insentif ialah sarana motivasi yang memberi dorongan pada karyawannya supaya melaksanakan pekerjaannya secara optimal, artinya sebagai pendapatan tambahan di luar gajinya. Pemberian insentif ini supaya bisa memenuhi kebutuhan karyawan dan keluarganya. Umumnya sistem insentif dipakai dalam memberi gambaran terkait rencana pembayaran gaji yang dihubungkan langsung ataupun tidak langsung sesuai standarisasi kinerja karyawan atau profitabilitas suatu organisasi.

Insentif yakni balas jasa secara memadai terhadap karyawan berprestasi. Insentif sebagai pendorong karyawan guna melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik supaya kinerjanya bisa meningkat. Ada pula definisi lainnya terkait insentif yakni:

Mangkunegara (2009:32) menjelaskan “insentif sebagai wujud motivasi berupa uang yang didasarkan

oleh kinerjanya yang tinggi serta pihak organisasinya mengakui kontribusi dan kinerja karyawannya”. Handoko (2002:27) memaparkan “insentif ialah perangsang terhadap karyawan guna melakukan pekerjaannya sesuai ataupun lebih dari standarisasi yang sudah ditetapkan”.

Tercapainya laba sesuai rencana strategi dalam berbisnis sebagai bentuk eksistensi suatu organisasi/perusahaan. Eksistensi tersebut sangatlah bergantung terhadap pembayaran insentif dan gaji/upah sesuai hasil pekerjaannya. Pekerjaan yang diperintahkan belum tentu dilaksanakan, apabila motivasi melaksanakannya rendah.

Sirait (2006:200) menjelaskan faktor yang sangat berpengaruh terhadap motivasi kerja yakni insentif sebagai suatu hal yang memberi dorongan atau merangsang kegiatan.

Insentif ialah berbagai imbalan/motif yang dibentuk guna melaksanakan perbaikan terhadap produksinya.

Hasibuan (2013:118) menjelaskan insentif sebagai tambahan imbalan terhadap karyawan berprestasi. Insentif juga menjadi alat pendukung prinsip keadilan pada pemberian kompensasi.

Sofyandi (2008:159) memaparkan insentif sebagai wujud kompensasi langsung. Insentif ialah imbalan langsung yang didapatkan oleh karyawannya sebab kinerjanya melampaui standarisasinya. Dengan demikian insentif sebagai pemberian penghargaan guna memotivasi karyawan supaya prestasinya meningkat, dimana sifatnya tidaklah tetap.

Rivai (2010:64) menjelaskan berbagai bentuk insentif diantaranya:

a. Bonus tahunan

Umumnya perusahaan mengganti peningkatan pendapatan karyawannya berdasar pada jasa pemberian bonus kerja tiap tahunnya/setengah tahun/triwulan.

Secara umum, pembagian bonus ini dilaksanakan 1 kali tiap tahunnya.

b. Insentif langsung

Bonus langsung tidak didasarkan pada rumus, tujuan ataupun kriteria kinerja secara khusus. Terkadang imbalan kinerja disebut bonus kilat yang dirancang guna mengakui kontribusi luar biasa karyawannya.

c. Insentif individu

Insentif individu sebagai wujud pembayaran insentif terpopuler dan paling tua. Dalam hal ini, standarisasi kinerja individunya ditetapkan serta dikomunikasikan sebelumnya dan penghargaannya berdasarkan output individu.

d. Insentif tim

Keberadaan insentif tim yaitu di antara program semua organisasi dan program individu contohnya pembagian laba dan hasil. Sasaran kinerjanya sesuai dengan suatu hal yang perlu dilakukan tim kerjanya. Secara strategis, insentif mengaitkan tujuan individu dengan kelompok kerja (umumnya maksimal 10 orang) yang saat gilirannya dikaitkan dengan berbagai tujuan finansial.

e. Pembagian keuntungan

Program pembagian laba mencakup 3 kategori. Pertama, program distribusi saat ini menyediakan presentase guna dibagi setiap tahunnya atau per triwulan pada karyawannya. Kedua, program distribusi ditangguhkan menempatkan penghasilan pada dana titipan untuk pemberhentian, cacat/kematian, maupun pensiun. Ketiga, program gabungan kisaran 20% perusahaan dengan program pembagian laba memiliki program gabungan.

f. Bagi hasil

Program *gainsharing*/bagi hasil umumnya melibatkan semua karyawannya di suatu perusahaan.

Sofyadi (2008:41) menjelaskan pemberian insentif terhadap karyawannya haruslah adil melalui berbagai pertimbangan diantaranya:

- a. Jumlah insentifnya yang ditetapkan perusahaannya
- b. Peningkatan insentifnya sesuai kontribusi karyawan dalam capaian targetnya

- c. Kelancaran dan ketetapan pemberian insentif tanpa ditunda

Jadi, insentif sebagai strategi dalam peningkatan produktivitas, efisiensi, serta kinerja suatu perusahaan guna menghadapi persaingan bisnis secara ketat. Penelitian Zaputri, dkk (2013:58) menguraikan insentif mencakup 2 indikator diantaranya :

- a. Insentif material ialah pemberian insentif terhadap karyawannya berupa uang
- b. Insentif non-material sebagai pemberian insentif berupa kenikmatan/hadiah, kemuliaan/reputasi, kesejahteraan yang lebih besar sehingga bukan uang

Menurut Panggabean (2014:28), persyaratan pada pemberian insentif diantaranya:

- a. Sederhana yakni aturan pada sistem insentif diharuskan mudah dipahami, jelas, serta singkat
- b. Spesifik ialah karyawannya wajib mengetahui secara tepat terkait harapan atas tindakannya
- c. Bisa dicapai yakni tiap karyawannya berkesempatan mendapatkan suatu hal

d. Bisa dilakukan pengukuran yakni sasaran sebagai dasar penentuan rencana insentif, sebagaimana ungkapan Siagian (2012:252), “kepentingan karyawan wajib mempertahankan harkat martabatnya secara terhormat”. Oleh karenanya kompensasi yang diperolehnya bisa dipergunakan untuk kehidupan yang layak, tanpa bergantung ke orang lain.

Hariandjaja (2011:65) memaparkan insentif sebagai: “wujud pembayaran secara langsung dengan berdasar pada kinerjanya serta pembagian laba bagi karyawan yang diakibatkan oleh penghematan biaya ataupun peningkatan produktivitas”.

Secara umum insentif dilaksanakan sebagai strategi guna meningkatkan efisiensi dan produktivitas suatu perusahaan melalui pemanfaatan perilaku karyawan yang cenderung melaksanakan pekerjaannya tidak optimal/seadanya. Simamora (2011:544) menjelaskan insentif sebagai: “tambahan kompensasi di luar gajinya serta pemberian upah dari organisasinya”. Sementara Gorda (2012:41) menjelaskan insentif ialah: “sarana dalam memberi motivasi melalui pemberian materi

sebagai pendorong/perangsang terhadap karyawannya supaya bersemangat dalam peningkatan produktivitas kerja di organisasi”. Insentif sebagai sarana pendorong serta memotivasi, supaya produktivitasnya tinggi, dan bersifat tidak tetap. Harsono (2010:21) memaparkan: insentif ialah “tiap sistem kompensasi yang jumlahnya sesuai hasil yang tercapai, artinya memberi tawaran atas insentif terhadap karyawannya guna tercapainya hasil yang baik”. Heidjacman dan Husnan (2011:161) menjelaskan: pengupahan insentif “untuk menggaji secara berbeda di mana 2 karyawan yang jabatannya sama dapat memperoleh upah yang beda sebab prestasi kerjanya berbeda”. Terdapat pula pendapat lainnya terkait definisi insentif.

Insentif ialah sarana motivasi yang bisa dibatasi perangsangan maupun pendorong karyawan supaya semangatnya lebih besar guna berprestasi di suatu organisasi.

Pada dasarnya jumlah insentif sebagai wujud kompensasi terhadap karyawan yang jumlahnya sesuai hasil yang tercapai baik berupa finansial ataupun non-finansial. Hal tersebut untuk memberi dorongan terhadap karyawannya supaya lebih baik dan giat sehingga prestasinya mengalami peningkatan dan tujuannya bisa tercapai.

B. Manfaat Insentif

Ranupandojo dan Husna (2012:162) menjelaskan pemberian insentif mempunyai tujuan yakni:

- a. Mempertahankan karyawan berprestasi supaya tetap di perusahaannya
- b. Memberi kegairahan guna meningkatkan produktivitas
- c. Merangsang upaya pencapaian kedisiplinan dalam bekerja secara utuh
- d. Melaksanakan peningkatan kinerja/output
- e. Menambah penghasilan karyawannya

C. Faktor yang Mempengaruhi Insentif

Berbagai faktor yang wajib diperhitungkan dalam penetapan tingkat insentif, supaya meningkatkan motivasi kerja.

Berbagai faktor penentu tingkat insentif secara kompetitif. Sirait (2006:202) menjelaskan faktor yang memberi pengaruh pada tingkat insentif diantaranya:

1. Kemampuan serta kondisi suatu perusahaan.
2. Prestasi, kreativitas, dan kemampuan karyawannya.
3. Kondisi perekonomian negara

Menurut Suwatno dan Priasan (2011:236), faktor yang memberi pengaruh pada pemberian insentif diantaranya :

1. Kedudukan atau jabatan

Orang yang kedudukannya atau jabatannya lebih tinggi di perusahaan maka tentunya lingkup kerja dan tanggung jawabnya lebih besar serta memengaruhi roda kegiatan perusahaannya. Oleh karenanya pada pemberian insentif, suatu perusahaan diharuskan melihat besarnya tanggung jawab serta tugas seorang karyawan yakni jika jabatannya lebih tinggi maka perusahaannya memberi insentif lebih besar.

2. Prestasi kerja

Karyawan berprestasi dalam bekerja akan mendapat insentif lebih besar dibanding karyawan yang prestasinya kurang menonjol. Oleh karenanya, karyawan yang prestasinya kurang akan lebih bersemangat dan giat dalam bekerja supaya perusahaannya bisa memberi insentif lebih besar.

3. Laba perusahaan

Perusahaan yang memberi insentif terhadap karyawannya akan mendapat keuntungan. Dengan demikian perusahaannya akan memberi insentif terhadap karyawan berprestasi sebab bisa meningkatkan keuntungan untuk perusahaan tersebut.

D. Efek Insentif

Gorda (2004:156) menyatakan bahwa “Pemberian insentif bisa memberi dorongan pada karyawan supaya bersemangat dalam bekerja serta meningkatkan produktivitasnya”.

Pemimpin selama bertugas perlu adanya bawahan guna menjalankan berbagai rencana. Pemberian insentif guna menambah penghasilan karyawannya sehingga kebutuhannya terpenuhi. Karyawan berprestasi sebaiknya dipertahankan supaya tetap di perusahaannya. Siagian (2003:272) menyatakan bahwa “karyawan bisa terdorong produktif dalam bekerja dikarenakan kinerjanya memberikan keuntungan bagi perusahaannya, sehingga akan mendapat penghasilan tambahan”. Secara psikologis, muncul seperasaan dan sepenanggungan bersama manajemen sebab karyawannya diikutsertakan langsung dalam peningkatan keberhasilan suatu perusahaan guna mendapat keuntungan.

E. Jenis-Jenis Insentif

Pendapat Siagian (2007:268) terkait berbagai jenis upah diantaranya :

1. Upah per-output (*piece work*) sebagai teknik yang dipakai dalam memberi dorongan terhadap kinerja karyawannya dengan didasari oleh hasil pekerjaannya yang dinyatakan pada jumlah unit produksi.

2. Bonus produksi (*production bonuss*) sebagai pemberian insentif terhadap karyawan yang dapat melaksanakan pekerjaan sehingga melampaui tingkat produksinya yang baku.
3. Komisi (*commisions*) sebagai penerimaan bonus atas keberhasilan dalam bertugas serta sering diimplementasikan oleh berbagai tenaga penjualan.
4. Insentif eksekutif (*executives incentives*) sebagai pemberian insentif terhadap karyawan utamanya manajer ataupun yang kedudukannya tinggi, contohnya untuk pembayaran cicilan rumah, biaya pendidikan anak, maupun kendaraan bermotor.
5. Kurva “kematangan” (*maturity curve*) sebagai pemberian terhadap karyawan, yang dikarenakan golongan pangkat, masa kerjanya, dan gajinya tidak mencapai pangkatnya serta penghasilannya lebih tinggi, contohnya pada penelitian ilmiah ataupun berupa beban mengajarnya lebih besar.
6. Rencana insentif kelompok sebagai kenyataan pada berbagai organisasi, kinerjanya bukan dikarenakan keberhasilan secara individu namun disebabkan oleh

keberhasilan kelompok kerja yang dapat melaksanakan pekerjaannya bersama timnya

F. Sifat Dasar Sistem Pengupahan Insentif

Pada sistem pengupahan insentif di perusahaan memuat sifat dasar yang diuraikan dengan sederhana dan jelas berdasarkan standar kerjanya. Martoyo dalam Diviani (2015) menjelaskan sifat-sifat dasar pada sistem ini diantaranya:

1. Pembayarannya supaya diusahakan secara sederhana, sehingga mudah dipahami serta dihitung oleh karyawannya.
2. Penerimaan upah insentif benar-benar bisa meningkatkan motivasi kerja.
3. Penyelenggaraan upah insentif sebaiknya secara cepat, sehingga karyawan berprestasi akan lebih cepat dalam menikmatinya.
4. Penentuan standar produksi maupun kerja sebaiknya dengan cermat, artinya tidak terlalu tinggi, oleh karenanya tidak terjangkau oleh karyawannya, atau tidak terlalu rendah, sehingga karyawan dalam mencapainya tidak terlalu mudah.

5. Besarnya upah normal sesuai standar kerja per jamnya sebaiknya memberi rangsangan terhadap pekerjaan ataupun karyawan guna melaksanakan pekerjaannya secara lebih giat.

Berdasar pada pendapat tersebut, pemberian insentifnya wajib diselenggarakan dengan sederhana dan jelas guna memudahkan dalam menghitung tiap karyawannya, supaya bisa meningkatkan kinerja karyawan.

G. Pertimbangan Dasar Penyusunan Insentif

Hasibuan Melayu S. P (2013:35) menjelaskan dasar pertimbangan dalam menyusun insentif diantaranya:

1. Kinerja

Melalui cara ini sistem insentifnya langsung menghubungkan besarnya insentif dengan kinerjanya yang sudah diperlihatkan oleh karyawannya. Artinya besarnya insentif menyesuaikan sedikit banyaknya hasil yang tercapai selama bekerja. Cara ini bisa diimplementasikan jika hasil kerjanya dilakukan pengukuran secara kuantitatif, sehingga dapat memberi dorongan terhadap karyawannya yang kurang produktif supaya lebih produktif dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu sangat menguntungkan bagi karyawannya

yang bisa bekerja secara cepat serta mempunyai kemampuan tinggi. Sebaliknya sangatlah tidak favourable untuk karyawan yang bekerjanya lamban ataupun telah lanjut usia.

2. Lama Kerja

Penentuan besarnya insentif berdasar pada lamanya karyawan menyelesaikan/melakukan pekerjaannya. Cara menghitungnya bisa per bulan, per minggu, per hari, maupun per jam. Secara umum cara yang diimplementasikan jika terdapat kesulitan selama mengimplementasikan cara pemberian insentif dengan berdasar pada kinerjanya.

3. Senioritas

Sistem insentif berdasar pada senioritas/masa kerja karyawan disuatu organisasi. Pemikirannya didasari oleh karyawan senior, memperlihatkan tingginya kesetiaan seorang karyawan terhadap organisasi di tempat kerjanya. Karyawan yang semakin senior maka loyalitas terhadap organisasinya semakin tinggi, serta semakin tenang dan mantap. Dalam cara ini terdapat kelemahan yakni belum tentu senior berkemampuan tinggi ataupun menonjol,

sehingga memungkinkan karyawan juniornya yang kemampuannya menonjol dipimpin oleh karyawan seniornya, namun tidak menonjolkan kemampuannya. Senior sebagai pimpinan bukan dikarenakan kemampuan yang dimilikinya tetapi disebabkan masa kerjanya. Di situasi tersebut bisa memunculkan karyawan junior yang energik serta dapat keluar dari suatu perusahaan

4. Kebutuhan

Teknik ini memperlihatkan insentif karyawannya didasarkan terhadap tingkat urgensi kebutuhan hidup secara layak dari karyawan. Hal tersebut artinya pemberian insentifnya wajar jika bisa dipakai dalam memenuhi sebagian kebutuhan pokoknya, tidak kurang ataupun berlebihan. Hal tersebut memungkinkan karyawannya bisa bertahan di suatu instansi/perusahaan

5. Keadilan dan Kelayakan

Keadilan pada sistem insentif tidak diharuskan sama secara merata, namun wajib berkaitan dengan hubungan antara input (pengorbanan) dengan outputnya. Semakin tingginya pengorbanan maka insentif yang diinginkan juga semakin tinggi, sehingga yang wajib dilakukan penilaian ialah pengorbanan yang dibutuhkan oleh jabatannya.

Input dari jabatan diperlihatkan oleh spesifikasi yang wajib dipenuhi seseorang sebagai pemangku jabatannya. Oleh sebab itu output yang diharapkan juga semakin tinggi. Output diperlihatkan oleh insentif yang diperoleh karyawannya, dimana didalamnya mengandung keadilan yang wajib diperhatikan oleh karyawan sebagai penerima insentif. Selain permasalahan keadilan pada pemberian insentif maka perlu memperhatikan masalah kelayakannya. Layak definisinya melaksanakan perbandingan terhadap besarnya insentif dengan suatu perusahaan lainnya yang bidangnya serupa. Jika di suatu perusahaan insentifnya lebih rendah daripada perusahaan lainnya, maka perusahaannya akan mengalami kendala diantaranya kinerja karyawannya menurun, hal ini tampak dari dampak ketidakpuasan karyawan terkait insentifnya

6. Evaluasi Jabatan.

Evaluasi jabatan sebagai upaya dalam penentuan dan perbandingan nilai jabatan dengan nilai jabatan lainnya pada organisasi.

Artinya dalam menentukan harga/nilai relatif jabatan tertentu untuk melaksanakan penyusunan ranking pada penentuan insentif

BAB IV

APARTEMEN GUNAWANGSA

A. Sejarah Perusahaan

Gunawangsa Group adalah anak perusahaan dari Warna Warni Group sebuah perusahaan multinasional yang fokus bisnisnya ada pada iklan dan promosi tetapi sekarang mulai aktif fokus pada telekomunikasi, properti dan *hospitaliti*.

Sekarang ini Warna Warni juga mengekspansi bisnisnya ke bisnis properti. Beberapa proyeknya adalah gedung tingkat tinggi, gedung komersial, gedung kantor dan pembangunan rumah sakit. Proyek-proyeknya diantaranya *Cosmopolis Residence*, *Metropolis Apartment* Surabaya, dan *Trilium Office & Residence* Surabaya.

Dibangun tahun 2009, Gunawangsa Group telah membangun dua proyek mixed use dan juga menyiapkan beberapa proyek di masa depan. Beberapa proyeknya antara lain Gunawangsa Tidar *Apartment*, Gunawangsa Merr *Apartment*, serta Gunawangsa Manyar *Apartment*.

Gunawangsa Tidar yang berlokasi di Jalan Tidar No. 350 Tembok Dukuh, Bubutan, Surabaya memiliki karyawan sebanyak 67 karyawan terdiri dari *bagiantenant relation* sebanyak 3 orang, *finance & accounting* sebanyak 4 orang, *leasing* sebanyak 3 orang, *engeneering* sebanyak 8 orang, *general secretary* sebanyak 1 orang, *general affairs* sebanyak 1 orang, *cleaning* sebanyak 24 orang dan *security* sebanyak 23 orang.

Untuk jam kerja di Gunawangsa Tidar hari senin – jum'at pukul 08.30 – 16.30 WIB (bekerja selama 8 jam), hari sabtu pukul 08.30 – 14.30 WIB (bekerja selama 6 jam).

B. Visi dan Misi Perusahaan

1. Visi

Guna menyediakan perumahan terjangkau dengan kualitas tinggi untuk komunitas

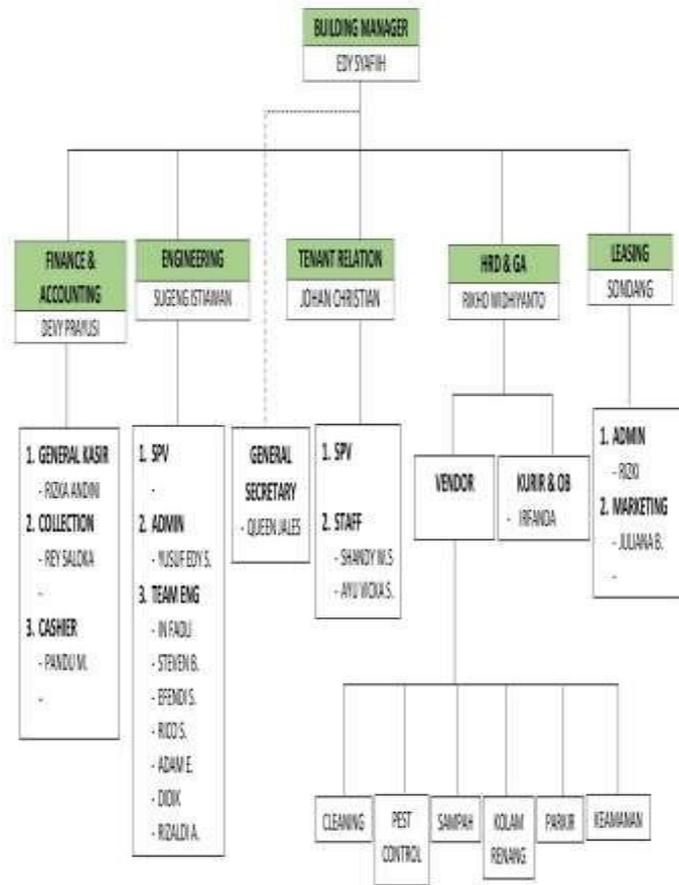
2. Misi

- a. Memiliki reputasi terpercaya sebagai developer properti berkomitmen untuk terus maju
- b. Meningkatkan laba berjangka panjang
- c. Menjadi warga negara yang berguna untuk negara

C. Struktur Organisasi

Struktur organisasi sebagai susunan berbagai unit ataupun komponen di suatu organisasi masyarakat. Melalui struktur organisasi, dapat dilihat pembagian kerjanya serta bagaimana fungsinya. Selain itu dapat melihat spesialisasi dari pekerjaannya, saluran perintah ataupun penyampaian laporannya. Berikut struktur organisasi yang ada di Gunawangsa Tidar :

**STRUKTUR ORGANISASI MANAGEMENT OPERATIONAL
APARTEMEN GUNAWANGSA TIDAR SURABAYA**



Gambar 1.
Struktur Organisasi Gunawangsa Tidar

Tugas dan wewenang dalam struktur organisasi tersebut antara lain :

1. *Building manager*

- a. Melaksanakan koordinasi tugas setiap bagian di bawah *building manager* sesuai struktur kerja yang sudah ditetapkan
- b. Melaksanakan evaluasi dan pengendalian secara berkala terhadap setiap produksi dari aspek waktu, mutu serta biaya
- c. Pengambilan kebijaksanaan dan keputusan terkait sasaran serta arah yang ingin dicapainya
- d. Mengusahakan adanya hubungan yang saling menguntungkan dari pihak dalam ataupun luar perusahaan terkait lingkup tugasnya
- e. Membuat berbagai aturan intern di suatu perusahaan yang tidak menyimpang dari perusahaannya

2. *General secretary*

- a. Menyiapkan laporan bulanan bagi *building manager*
- b. Melakukan pengarsipan surat keluar dan masuk
- c. Melaksanakan surat menyurat serta mengatur seluruh jadwal *building manager*

- d. Mempersiapkan serta menghadiri rapat dan membuat laporan hasil rapatnya lalu disebar
 - e. Bertanggungjawab terhadap *building manager*
3. *Finance & accounting*
- a. Menginput seluruh transaksi keuangannya dalam suatu program
 - b. Menyelenggarakan transaksi keuangan perusahaan
 - c. Melaksanakan hubungan bersama pihak eksternal ataupun internal berkaitan dengan keuangan perusahaannya
 - d. Melakukan penagihan pada *customer*
 - e. Membuat laporan terkait keuangan suatu perusahaan
4. *Engeneering*
- a. Mempertanggungjawabkan seluruh karakteristik fungsional dari bangunannya supaya selaras, bekerja dan berfungsi secara semestinya.
 - b. Melakukan perancangan tata letak sebuah objek yang dikerjakannya
 - c. Melaksanakan identifikasi terhadap peralatan dan bahan yang hendak dipakai di beberapa sistem
 - d. Memantau pekerjaan serta melaksanakan pengelolaan dan pemeliharaan setelah bangunannya selesai

- e. Memastikan seluruh pekerjaan bangunannya memenuhi syarat-syarat keselamatan dan kesehatan serta UU lingkungan

5. *Tenant relation*

- a. Melaksanakan pelayanan terhadap penghuninya
- b. Menjalin hubungan bersama semua departemen terkait pelayanan kepada penghuninya
- c. Memberikan informasi dan edukasi peraturan kepenghunian dan fasilitas di apartemen
- d. Melakukan pelayanan administrasi pelaporan pergantian pemilik
- e. Melakukan pelayanan pengajuan renovasi unit dan proses perijinan di departemen terkait

6. *HRD & GA*

- a. Memberi dukungan terhadap semua kegiatan operasional kantor melalui pelaksanaan pengadaan seluruh alat-alat yang dibutuhkan dalam bekerja sesuai dengan anggaran yang ditentukan
- b. Menganalisa keperluan anggaran pengadaan dan pemeliharaan semua sarana dan fasilitas pendukung kegiatan kantor
- c. Menjalin hubungan bersama jasa fasilitas kantor dan vendornya serta membantu dalam menangani complain atas vendor

- d. Membuat, mengoperasikan, serta melaksanakan pengembangan pada prosedur pengadaan dan pemeliharaan fasilitas sebagai penunjang dalam bekerja
- e. Melaksanakan survei terkait tingkat kepuasan pemberian pelayanan terhadap semua karyawan di suatu perusahaan yang tujuannya meningkatkan kualitasnya

7. *Leasing*

- a. *Follow up* ke penyewa untuk mengingatkan tagihan listrik air, IPL&SF
- b. *Follow up* ke penyewa untuk masa sewa
- c. Pengajuan dan pengembalian deposit ke pemilik
- d. Surat-menyurat
- e. Membuat laporan keuangan

D. Kondisi Karyawan

Karakteristik responden ini memberi gambaran terkait kondisi karyawan yang dipaparkan secara statistik serta menginformasikan keadaan karyawan digambarkan dengan berdasar pada jenis kelamin karyawan, pendidikan karyawan serta masa kerja karyawan.

Karakteristik karyawan yang menunjukkan jenis kelamin karyawan, pendidikan

karyawan serta masa kerja karyawannya bisa dilihat di tabel berikut :

1. Karyawan berdasarkan jenis kelamin

Karyawan berdasarkan jenis kelaminnya diuraikan guna membedakan kemampuan serta sifat perempuan dan laki-laki. Misal tidak adanya perbedaan secara konsisten antara perempuan dan laki-laki terkait kemampuan belajarnya, memecahkan masalah, keterampilan analisis, sosiabilitas, ataupun motivasi. Penelitian psikologis memperlihatkan perempuan lebih patuh terhadap wewenang serta laki-laki lebih agresif dan kemungkinannya lebih besar dibanding perempuan dalam mempunyai harapan ataupun keberhasilan, tetapi perbedaannya tidaklah besar. Guna melihat jumlah karyawan dengan berdasar pada kelompok jenis kelamin perempuan dan laki-laki bisa dilihat di tabel 1 :

Tabel 1.
Karakteristik Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki – laki	56	83,5%
Perempuan	11	16,5%
Total	67	100%

Sumber : Dokumen pribadi

Pada tabel tampak kelompok karyawan berdasarkan jenis kelaminnya ialah laki-laki sebanyak (83,5%) dan perempuan (16,5%).

2. Karyawan berdasarkan pendidikan

Pendidikan sebagai bekal yang wajib dimiliki karyawan di mana melalui pendidikannya bisa memiliki kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan. Besarnya tuntutan zaman maka pendidikan merupakan kebutuhan dasar tiap manusia. Terbatasnya pendidikan memberi pengaruh pada penentuan hasil kinerja yang diinginkannya. Hal ini karena pendidikan sangatlah penting dalam peningkatan kemampuan. Karyawan yang tingkat pendidikannya tinggi dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tanggung jawab serta tingkat kesulitannya lebih tinggi. Guna melihat tingkat pendidikan karyawan bisa dilihat di tabel 2 :

Tabel 2.
Karakteristik Karyawan Berdasarkan Pendidikan

Pendidikan	Jumlah	Persentase (%)
SMA/SMK	47	70,2%
D3	4	5,9%
S1	13	19,4%
S2	3	4,5%
Total	67	100%

Sumber : Dokumen pribadi

Pada tabel terlihat bahwa kelompok karyawan berdasarkan pendidikan adalah SMA/SMK sebanyak 70,2%, D3 sebanyak 5,9%, S1 sebanyak 19,4%, S2 sebanyak 4,5%.

3. Karyawan berdasarkan masa kerja

Pada sebuah organisasi, masa kerjanya seseorang bisa dijadikan tolak ukur loyalitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan menunjukkan masa pembaktiannya. Masa kerja seseorang yang semakin lama diasumsikan bahwa lebih senior serta berpengalaman. Masa kerja sebagai variabel penting dalam memberi penjelasan terkait tingkat pengunduran diri karyawan. Semakin lama seseorang melaksanakan pekerjaannya, maka semakin kecil kemungkinan akan melakukan pengunduran diri. Buktinya memperlihatkan masa kerja serta kepuasannya saling berhubungan positif. Guna melihat masa kerja karyawan bisa dilihat di tabel 3:

Tabel 3.
Karakteristik Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

Masa kerja	Jumlah	Persentase (%)
< 1 tahun	47	70,2%
1 – 3 tahun	17	25,3%
4 – 6 tahun	3	4,5%
Total	67	100%

Sumber : Dokumen pribadi

Pada tabel terlihat bahwa kelompok responden berdasarkan masa kerja adalah <1 tahun sebanyak 70,2%, 1 – 3 tahun sebanyak 25,3%, 4 – 6 tahun sebanyak 4,5%.

BAB V
PENGARUH INSENTIF TERHADAP KINERJA
KARYAWAN

Pemberian insentif merupakan wujud motivasi berupa uang yang didasarkan pada kinerjanya yang tinggi serta sebagai pengakuan dari pihak organisasinya atas kontribusi dan kinerja karyawannya pada suatu organisasi. Sementara kinerja karyawan ialah hasil kinerja secara kuantitas serta kualitasnya yang dicapai oleh pegawai dalam melakukan tugas sesuai tanggung jawabnya.

Buku ini disusun dengan berdasar pada penelitian yang dilakukan oleh penulisnya. Dalam penelitiannya, menggunakan pendekatan metode kuantitatif dimana data yang didapat berkaitan dengan angka. Sesuatu yang ditekankan yakni uji hipotesis guna mendapat generalisasi dalam memberi penjelasan mengenai wujud keterkaitan antar variabel yang diajukannya guna melihat pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan pada Gunawangsa Tidar di Surabaya. Sedangkan hipotesis yang

diajukan ialah bahwa terdapat pengaruh antara pemberian insentif terhadap kinerja karyawannya.

Data yang dipakai ialah data primer serta sekunder. Data primer sebagai data yang didapat langsung oleh peneliti dari sumber datanya. Data primer ialah data asli/baru yang sifatnya *up to date*. Dalam mendapat data primer, maka diharuskan mengumpulkan langsung melalui penyebaran kuesioner terhadap responden sebagai sampel penelitiannya. Sedangkan data sekunder sebagai data yang didapat peneliti dari beragam sumber yang sudah ada (peneliti merupakan tangan kedua). Data sekunder bisa didapatkan dari beragam sumber yakni buku maupun internet seperti sejarah perusahaan, visi dan misi perusahaan serta berbagai tugas dalam struktur organisasi Gunawangsa Tidar.

Dalam penelitiannya, penulis menentukan populasi serta sampelnya. Sugiyono (2010:80) mengemukakan bahwa “Populasi sebagai daerah generalisasi yang memuat subjek/objek yang berkarakteristik serta berkuantitas yang diimplementasikan oleh peneliti guna dipahami serta disimpulkan”. Populasi yang digunakan ialah seluruh karyawan di Gunawangsa Tidar di Kota Surabaya.

Menurut Sugiyono (2010:81), “Sampel ialah bagian populasi sebagai sumber data pada penelitian dimana merupakan bagian dari jumlah karakteristik populasinya”. Sampel yang dipakai ialah 67 karyawan di Gunawangsa Tidar di Kota Surabaya. Pengambilan sampelnya memakai teknik sampling jenuh yakni seluruh anggota populasinya dijadikan sampel.

Penelitian yang dilakukan oleh penulis dilaksanakan di Gunawangsa Tidar Jl. Tidar No. 350 Tembok Dukuh, Bubutan Kota Surabaya Jawa Timur 60173. Pada bulan Mei hingga penelitian selesai. Selama melakukan penelitian, peneliti menggunakan beberapa instrumen yaitu:

1. Kuisisioner

Cara pengumpulan datanya dengan memberikan pernyataan ataupun pertanyaan secara tertulis terhadap respondennya supaya dijawabnya.

2. Laptop

Alat elektronik dari rangkaian beberapa komponen yang terhubung sehingga membentuk suatu sistem kerja.

3. Kertas

lembaran tipis yang digunakan untuk melukis, mencetak, serta menulis dan sebagainya.

4. *Print*

perangkat elektronik yang digunakan untuk mencetak dokumen hitam putih dan berwarna

5. Tinta

Cairan berwarna disertai pigmen pewarna yang beragam.

6. Bolpoin

pena yang berisi tinta yang digunakan untuk menulis suatu hal yang dapat dihilangkan dengan tipe x.

7. Dokumentasi

cara pengumpulan datanya memakai seluruh atau sebagian data yang sudah ada ataupun laporan data pada penelitian sebelumnya.

Instrumen dipakai dalam melaksanakan pengukuran yang tujuannya menghasilkan data kuantitatif secara akurat, sehingga tiap instrumennya wajib memiliki skala. Skala pengukurannya ialah skala likert. Skala ini dipakai dalam mengukur persepsi, pendapat, serta sikap seseorang ataupun kelompok orang mengenai gejala sosial. Dalam skala likert, variabel yang hendak diukur diuraikan menjadi indikator variabel.

Berikutnya, indikatornya dijadikan titik tolak guna melaksanakan penyusunan instrumen yang berupa pernyataan maupun pertanyaan.

Setelah datanya terkumpul, kemudian dianalisis. Tahapan demi tahapan dalam menganalisis data dijabarkan sebagai berikut;

1. Uji Validitas

Pengujian ini dipakai dalam perhitungan korelasi diantara tiap pernyataan dengan skor totalnya melalui rumus korelasi *product moment*. Pengujian ini dipakai untuk melaksanakan pengukuran terhadap sah tidaknya kuesioner. Sebuah kuesioner dinyatakan valid apabila pernyataannya dapat mengungkap suatu hal yang hendak diukur. Pengujian ini dihitung melalui perbandingan nilai *r* tabel dengan nilai *r* hitung (*correlated item-total correlations*).

Rumus : $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$

Keterangan :

Apabila $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$, maka data yang diujikan valid sedangkan jika $r \text{ hitung} < r \text{ tabel}$, maka data yang diujikan tidak valid.

Apabila data yang diuji tidak valid maka langkah selanjutnya adalah data dihapus atau direvisi.

2. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas sebagai indeks yang memperlihatkan seberapa jauhkah pengujian reliabilitas hasil dari pengukurannya bisa dipercaya. Kuesioner yang handal/reliabel apabila jawaban atas suatu pertanyaan ialah stabil/konsisten dari waktu ke waktu. Keandalan terkait konsistensi jawaban apabila di ujikan secara berulang dalam sampel yang berbeda. Pengujian ini dilaksanakan melalui pengamatan terhadap hasil hitung nilai *cronbach alpha* (α).

Rumus : r hitung > r tabel

Keterangan :

Apabila $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data yang diujikan reliabel sedangkan jika $r_{hitung} < r_{tabel}$, maka data yang diujikan tidak reliabel.

3. Uji Multikolinieritas

Pengujian ini dilaksanakan guna melihat apakah antar variabel bebasnya saling berkorelasi, terdapat hubungan linier diantara variabel independenya pada model regresi. Apabila hal tersebut terjadi, maka sangatlah sulit dalam penentuan variabel independen mana yang mempunyai

variabel tergantung. Multikolinieritas dapat dilihat dari tabel *coefficients*, dikatakan tidak terjadi masalah kolinieriti jika $VIF > 0,10$; $tolerance < 10,00$.

4. Uji Autokorelasi

Pengujian ini dilaksanakan guna melihat apakah mengalami korelasi antara anggota sekumpulan data observasi yang dipaparkan berdasarkan *cross sectional* (ruang) ataupun *time series* (waktu). Autokorelasi dapat dilihat dari tabel model summary (durbin waston) :

- a. Angka Durbin Watson (DW) berada di: $1,65 < DW < 2,35$ sehingga diartikan tidak autokorelasi
- b. Angka Durbin Watson (DW) berada di : $1,21 < DW < 1,65$ atau $2,35 < DW < 2,79$ sehingga diartikan tidak bisa disimpulkan
- c. Angka Durbin Watson (DW) terletak pada : $DW < 1,21$ atau $> 2,79$ sehingga diartikan terdapat autokorelasi

5. Uji Normalitas

Pengujian normalitas mempunyai tujuan yakni menentukan apakah variabelnya terdistribusi secara normal ataupun tidak. Apabila datanya tidak terdistribusi secara normal, maka uji hipotesisnya memakai statistik non parametik. Apabila datanya terdistribusi secara normal, maka analisis parametiknya bisa dipergunakan. Normalitas data dapat dilihat melalui :

- a. Histogram → grafik seimbang
- b. P.P plots → titik dekat garis

6. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas dilaksanakan guna melihat apakah pada regresi mengalami ketidaksamaan varian dari residu suatu pengamatan ke pengamatan lainnya. Apabila varian dari residual pengamatan ke pengamatan lainnya terdapat perbedaan maka mengalami gejala heterokedastisitas. Pengujian heterokedastisitas bisa dilaksanakan dengan mengamati pola *scatter plot* yang didapat dari SPSS versi 16.0. Jika berbagai titiknya tersebar diatas dan dibawah angka nol serta tidak terbentuk sebuah pola maka model regresinya bebas dari permasalahan heterokedastisitas. Timbulnya gejala heterokedastisitas memperlihatkan penaksir pada model regresi tidaklah efisien baik sampel kecil ataupun besar.

7. Uji Hipotesis

Data yang diujikan pada penelitian ini perlu diuji kebenarannya. Pada penelitian ini digunakan teknik analisis regresi linier sederhana guna menguji data yang diajukan, melalui rumus diantaranya :

$$y = a + bx$$

Nantinya dalam analisis data, penelitian ini akan menggunakan fasilitas komputer sehingga penghitungan rumus di atas (melalui komputer) dikategorikan sebagai berikut :

Tabel 4
Kategori Nilai r

Besarnya Nilai r	Interpretasi
0,80 – 1,00	Tinggi
0,60 – 0,80	Cukup
0,40 – 0,60	Agak rendah
0,20 – 0,40	Rendah
0,00 – 0,20	Sangat rendah

Pengujian data penelitian :

- H_0 = Tidak ada pengaruh antara pemberian insentif terhadap kinerja karyawan
- H_a = Ada pengaruh antara pemberian insentif terhadap kinerja karyawan

Kriteria pengujian :

- a. Apabila hasil pengujian menggunakan aplikasi SPSS (statistik) versi 16.0 tersebut hasilnya lebih besar dibandingkan nilai dalam tabel dengan kepercayaan 95%, maka H_0 ditolak sehingga terdapat pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y.
- b. Jika hasil pengujiannya menggunakan aplikasi SPSS (statistik) versi 16.0 tersebut hasilnya lebih kecil

dibandingkan nilai dalam tabel dengan derajat kepercayaan 95%, maka H_0 diterima serta sebaliknya H_a ditolak berarti tidak terdapat pengaruh antara variabel X terhadap variabel Y.

Saat dilakukan pengujian validitas yang dipakai untuk mengukur kevalidan sebuah kuesioner. Kuesioner dinyatakan valid bila berbagai item pertanyaannya dapat mengungkapkan suatu hal yang akan diukurnya. Pengujian validitas dilaksanakan melalui SPSS versi 16.0. Uji validitas dihitung melalui perbandingan nilai r hitung dengan nilai r tabel, nilai r tabel untuk *degree of freedom* (df) = $n - 2$. Hasil output pengujian validitas dipaparkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 5.
Hasil Uji Validitas

Item	Corrected Item – Total Correlation	Nilai r tabel	Keterangan
I1	0,808	0,240	Valid
I2	0,825	0,240	Valid
I3	0,791	0,240	Valid
I4	0,814	0,240	Valid
I5	0,699	0,240	Valid
I6	0,417	0,240	Valid
I7	0,643	0,240	Valid
I8	0,549	0,240	Valid
I9	0,604	0,240	Valid

Tabel 5.
Hasil Uji Validitas (Lanjutan)

Item	Corrected Item – Total Correlation	Nilai r tabel	Keterangan
10	0,320	0,240	Valid
11	0,350	0,240	Valid
I12	0,271	0,240	Valid
KK13	0,673	0,240	Valid
KK14	0,504	0,240	Valid
KK15	0,575	0,240	Valid
KK16	0,588	0,240	Valid
KK17	0,526	0,240	Valid
KK18	0,424	0,240	Valid
KK19	0,671	0,240	Valid
KK20	0,523	0,240	Valid
KK21	0,591	0,240	Valid
KK22	0,508	0,240	Valid
KK23	0,409	0,240	Valid
KK24	0,452	0,240	Valid
KK25	0,804	0,240	Valid

Sumber : Dokumen Pribadi

Berdasarkan tabel 5, mengenai hasil uji validitas memperlihatkan nilai korelasi *pearson product moment* (r -hitung) tiap item pertanyaannya $>$ nilai r -tabel yakni 0,240 dengan signifikannya 5% serta respondennya berjumlah 67. Hal tersebut menggambarkan tiap item pertanyaannya yang dipakai pada instrumen penelitian mempunyai hasil valid serta bisa dijadikan alat ukur.

Pengujian reliabilitas yang dilakukan menggunakan rumus alpha yang memperlihatkan seluruh variabelnya berkoefisien alpha cukup besar yakni $> 0,60$ atau seluruh indikator tiap variabelnya layak untuk dijadikan alat ukur. Hasil pengujian ini untuk tiap variabelnya diuraikan di tabel berikut:

Tabel 6
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	Keterangan
Pemberian Insentif (I)	0,817	Reliabel
Kinerja Karyawan (KK)	0,856	Reliabel

Sumber : Dokumen Pribadi

Berdasar pada tabel 6, mengenai hasil uji reliabilitasnya menunjukkan nilai *cronbach alpha* pada variabel pemberian insentif yakni 0,817, variabel kinerja karyawan yaitu 0,856. Nilai kedua variabelnya $> 0,60$ dan memperlihatkan instrumennya reliabel.

Uji multikolinieritas mempunyai tujuan yakni melaksanakan pengujian apakah pada model regresinya memuat korelasi antar variabel bebasnya. Model regresi dinyatakan baik bila tidak terjadi diantara variabel-variabel bebasnya. Pada penelitian ini gejala multikolinieritasnya dilihat melalui nilai

tolerance dan *Variance Inflation Factor* (VIF). Hasil pengujian ini bisa dilihat di tabel 7 :

Tabel 7.
Hasil Uji Multikolinieritas

Variabel	<i>Tolerance</i>	VIF	Keterangan
I	1,000	1,000	Tidak ada multikolinieritas

Sumber : Dokumen Pribadi

Berdasarkan tabel 7, mengenai hasil uji multikolinieritas memperlihatkan model regresinya tidak terdapat gangguan multikolinieritas. Hal tersebut diperlihatkan nilai *tolerance* sebesar $1,000 > 0,10$ sementara VIF sebesar 1,000 memperlihatkan seluruh variabel bebasnya mempunyai nilai < 10 . Oleh karenanya disimpulkan tidak terdapat multikolinieritas antar variabel independen pada model regresinya.

Uji autokorelasi mempunyai tujuan yakni melihat ada tidaknya variabel pengganggu di suatu periode dengan pengganggu variabel sebelumnya. Untuk mendeteksi autokorelasi bisa dilakukan melalui uji *Durbin Watson* diantaranya :

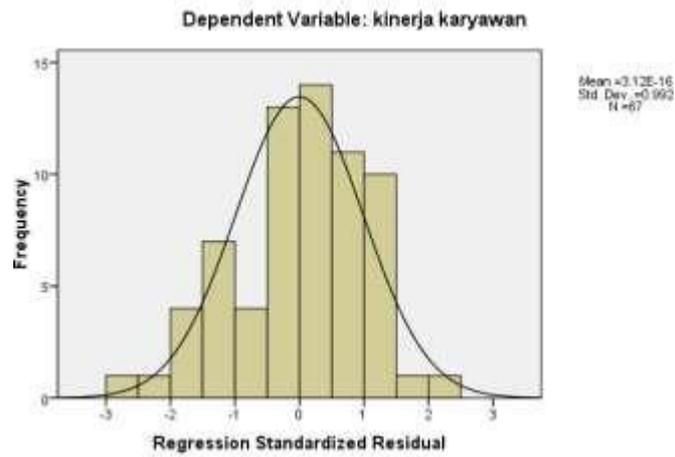
Tabel 8.
Hasil Uji Autokorelasi

Model Summary ^b					
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,861 ^a	,741	,737	2,520	1,899
a. Predictors: (Constant), insentif					
b. Dependent Variable: kinerja karyawan					

Sumber : Dokumen Pribadi

Berdasarkan tabel 8, mengenai hasil pengujian autokorelasi memperlihatkan nilai pada tabel *Durbin Watson* yakni 1,899. Artinya nilai tersebut masih terletak pada angka $1,65 < 1,89 < 2,35$ sehingga tidak terdeteksi terjadinya autokorelasi.

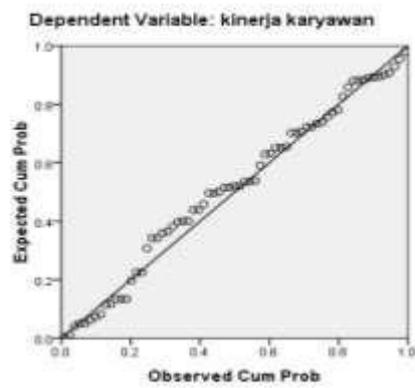
Pengujian normalitas dilaksanakan melalui pengamatan terhadap grafik normal *propability plot* yang membandingkan distribusi kumulatif dari distribusi normalnya. Apabila distribusi normal, maka garis yang menggambarkan data sebenarnya mengikuti garis diagonalnya. Hasil output SPSS versi 16.0 dari uji normalitas diperlihatkan pada gambar berikut:



Sumber : Dokumen Pribadi

Gambar 2.
Grafik Histogram

Normal P-P Plot of Regression Standardized Residual

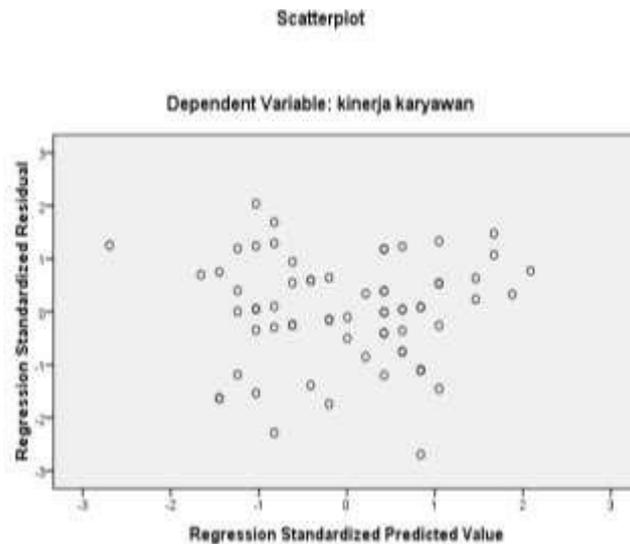


Sumber : Dokumen Pribadi

Gambar 3.
Grafik P-Plots

Mengenai hasil pengujian normalitas menunjukkan datanya mengikuti arah garis diagonalnya serta tersebar di sekitar garis tersebut. Oleh sebab itu bisa dikatakan data pada variabelnya terdistribusi secara normal.

Pengujian heterokedastisitas dilakukan dengan menggunakan *scatterplot*. Hasil pengujian ditunjukkan dalam gambar sebagai berikut :



Sumber : Dokumen Pribadi

Gambar 4.
Grafik Scatterplots

Mengenai hasil uji heterokedastisitas memperlihatkan titik-titiknya tidak membentuk sebuah pola serta titiknya tersebar di bawah serta di atas angka 0 di sumbu Y. Hal tersebut memperlihatkan model regresinya tidak terjadi heterokedastisitas.

Dalam uji hipotesis memakai uji t (pengujian hipotesis secara parsial) serta uji f (pengujian hipotesis secara simultan). Berdasar pada koefisien determinasi serta hasil regresi linear berganda bisa digambarkan kerangka pemikiran teoritisnya disertai hasil uji koefisien determinasi dan hasil analisis regresi linear berganda diantaranya :

Tabel 9.
Hasil Uji t

Coefficients ^a						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	9,734	2,917		3,337	,001
	insentif	,878	,064	,861	13,620	,000
a. Dependent Variable: kinerja karyawan						

Sumber : Dokumen Pribadi

Pada penentuan t tabel, di mana nilai signifikansinya 0,05 serta $df = n - k - 1$. Penggunaan tabel dengan signifikansinya 0,05 serta $df = 67 - 1 - 1 = 65$ didapat

nilai t tabel yakni 1,664. Berdasar pada tabel didapatkan nilai t hitung untuk variabel pemberian insentif yaitu 13,620. Nilai t hitung sebesar $13,620 > t$ tabel yakni 1,664, maka disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima sehingga pemberian insentif memberi pengaruh pada kinerja karyawannya.

Dalam penelitian yang dilakukan berpacu pada hasil regresi linear berganda serta koefisien determinasi bisa digambarkan kerangka pemikiran teoritisnya disertai uji koefisien determinasi dan hasil analisis regresi linear berganda.

Pada penentuan t tabel dengan signifikansinya 0,05 serta $df = n - k - 1$. Memakai tabel dengan signifikansinya 0,05 serta $df = 67 - 1 - 1 = 65$ didapatkan nilai t tabel yakni 1,664. Berdasar pada tabel didapat nilai t hitung variabel pemberian insentif yakni 13,620. Nilai t hitung sebesar $13,620 > t$ tabel yakni 1,664, maka disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima yang artinya pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Uji F menggunakan uji anova. Pengujian ini dipakai untuk melihat pengaruh bersama-sama (simultan) variabel independen (pemberian insentif) terhadap variabel terikat

(kinerja karyawan). Dasar pengambilan keputusan diantaranya :

- a) Apabila $F_{hitung} > F_{tabel}$ atau angka signifikannya $< 0,05$ maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti variabel independen secara simultan memberi pengaruh signifikan terhadap variabel dependennya.
- b) Apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$ atau angka signifikannya $> 0,05$ maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Berarti variabel independen secara simultan tidak memberi pengaruh signifikan terhadap variabel dependennya.

Hasil hitung uji F bisa diperhatikan di Tabel 10 :

Tabel 10.
Hasil Uji F

ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1177,556	1	1177,556	185,499	,000 ^a
	Residual	412,623	65	6,348		
	Total	1590,179	66			
a. Predictors: (Constant), insentif						
b. Dependent Variable: kinerja karyawan						

Sumber : Dokumen Pribadi

Berdasar pada perhitungan statistik menggunakan SPSS 16.0 didapatkan nilai f hitung yakni 185,499 dengan tingkat

signifikansi 0,05. Rumusan hipotesisnya memperlihatkan f hitung $>$ f tabel sehingga H_0 ditolak ($185,499 > 3,92$). Oleh sebab itu disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima artinya pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Pada penelitian ini, uji f memakai uji anova. Di mana pengujian ini dipakai untuk melihat pengaruh simultan/bersama-sama variabel independen (pemberian insentif) terhadap variabel terikatnya (kinerja karyawan).

Dasar dalam mengambil keputusan diantaranya :

- a. Apabila f hitung $>$ f tabel atau angka signifikannya $<$ 0,05 maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Berarti *independent variable* secara simultan memberi pengaruh yang signifikan terhadap *dependent variable*.
- b. Apabila f hitung $<$ f tabel atau angka signifikannya $>$ 0,05 maka H_0 diterima dan H_a ditolak. Berarti variabel independen secara simultan tidak mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependennya.

Dari perhitungan statistik dengan SPSS 16.0 didapatkan nilai f hitung yakni 185,499 serta tingkat signifikansinya 0,05. Rumusan hipotesis memperlihatkan f hitung $>$ f tabel sehingga H_0 ditolak ($185,499 > 3,92$). Oleh sebab itu, disimpulkan H_0 ditolak dan H_a diterima

artinya pemberian insentifnya memberi pengaruh pada kinerja karyawannya.

Berdasar pada hasil penelitian terkait pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan pada Gunawangsa Tidar di Surabaya bisa disimpulkan diantaranya. Pemberian insentif mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan pada Gunawangsa Tidar. Hal tersebut memperlihatkan pemberian insentif sebagai faktor yang berpengaruh terhadap kinerja karyawannya. Apabila perusahaan memberi insentif dengan adil serta sesuai, maka karyawannya akan terdorong lebih giat bekerja serta menyelesaikan pekerjaannya secara tepat waktu, sehingga lebih disiplin sebab karyawannya merasa kinerjanya dinilai oleh suatu perusahaan. Jika karyawannya giat bekerja serta pekerjaannya terselesaikan dengan tepat waktu, maka kinerja perusahaannya meningkat sebab karyawannya lebih produktif.

DAFTAR PUSTAKA

- Diviani, Gracetaria Mera. 2015. *Analisis Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi (Studi pada Karyawan Perusahaan Air Minum Kabupaten Jepara)*. Universitas Diponegoro, diunduh pada tanggal 13 Juni 2019.
- Handoko, T.Hani. 2002. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. Badan Penerbit Fakultas Ekonomi.
- Hasibuan, Melayu S. P. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Bumi Aksara.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya Offest.
- Panggabean, Mutiara S. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta. PT. Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veitzal. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta. PT. Raja Grafindo Persada.
- Santoso, Fahrul Budi. 2016. *Pengaruh Pemberian Insentif dan Kompetensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PG. Madukismo Yogyakarta*. Universitas Negeri Yogyakarta, diunduh pada tanggal 31 Mei 2019.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung. CV. Mandar Maju.

- Shalikhah, Rahmadhani. 2018. *Pengaruh Insentif dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT. Nasmoco Bahana Motor Yogyakarta*. Universitas Negeri Yogyakarta, diunduh pada tanggal 31 Mei 2019.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. YKPN.
- Sofyadi, Hermawan. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta. CV. Graha Ilmu.
- Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Kualitatif Kuantitatif*. Bandung. CV. Alfabeta.
- Torang, Syamsir. 2012. *Metode Riset Struktur dan Perilaku Organisasi*. Bandung. CV. Alfabeta
- Zaputri, R. A., Rahardjo, K., dan Utami, H. N. 2013. *Pengaruh Insentif Material dan Non Material terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan Produksi Cetak PT. Temprina Media*. Surabaya, diunduh pada tanggal 22 juni 2019

PROFIL PENULIS



Waloyo, Lahir di Desa Laban Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik pada 30 juni 1975. Lulus Sekolah SDN Laban Menganti Gresik Pada tahun 1990 dan lulus SMP PGRI 70 Surabaya pada tahun 1993. Masuk Pesantren / Pondok Darussalam dan Madrasah Aliyah Darussalam Katimoho Kedamean –

Gresik pada tahun 1997. Selepas dari Universitas IAIN Sunan Ampel Surabaya di Fakultas Ushuluddin Jurusan Perbandingan Agama lulus tahun 2002. Meraih gelar Magister Manajemen di Perguruan Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya pada tahun 2008.

Selama hampir 4 (empat) dekade Beliau berkecimpung dalam dunia pendidikan tinggi yakni di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YAPAN Surabaya, tepatnya pada tahun 2012. Beliau bertindak sebagai staf pengajar atau Dosen di STIE YAPAN SURABAYA. Selain itu sebagai Dosen LB di STIE PEMUDA Surabaya. Beliau juga pernah mengikuti *training of trainers* Keuangan Syariah Terintegrasi pada tahun 2016.

Sebagai pengembangan Beliau kerap melakukan penelitian yang dikemas dalam tulisan ilmiah di antaranya:

1) Misteri Tujuh Langit, pada tahun 2013. 2) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Motivasi dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT E-Talenta *Outsourcing* di Surabaya, pada tahun 2016. 3) Peran

kepemimpinan Kepala Desa dalam Meningkatkan Kinerja Aparatur Desa di Desa Laban Kulon Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik, pada tahun 2016. 4) Pengaruh kepemimpinan Kepala Desa Terhadap Pelayanan Administrasi Pemerintahan Bidang Layanan Sipil di Desa Setro Menganti Gresik, pada tahun 2017. 5) Perancangan Pembuatan Sistem Voucher Hotspot di Lingkungan Dusun Kaliwangon, pada tahun 2018. 6) Analisis Faktor–Faktor yang Mempengaruhi Pembayaran PBB oleh masyarakat di Desa Laban Kecamatan Menganti Kabupaten Gresik, pada tahun 2018. 7) Analisis Pengaruh Penyelesaian Konflik Antara Karyawan Terhadap Stress Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Perusahaan Gas Negara, Tbk. Surabaya, pada tahun 2018