

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja Pegawai merupakan salah satu hasil yang dicapai oleh pegawai tersebut dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan tertentu. Menurut Robbins bahwa kinerja pegawai adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi. Yukl memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti lebih luas, kinerja mencakup segi usaha, Kinerja, potensi, kepemimpinan¹, dan moral kerja. Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).² Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.2 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja (prestasi kerja)

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis, (1964:484) yang merumuskan bahwa:

¹ Robbins, P. Stephen, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2008

² A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung:201,hlm. 67

- *Human Performance* = *Ability* + *Motivation*
- *Motivation* = *Attitude* + *Situation*
- *Ability* = *Knowledge* + *Skill*

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge* + *skill*). Artinya, pegawai yang memiliki *IQ* di atas rata-rata (*IQ* 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai “MODAL dan KREATIF”. Modal merupakan singkatan dari M= Mengolah, O= Otak, D=Dengan, A=Aktif,

L=Lincih, sedangkan Kreatif singkatan dari K=Keinginan maju, R=Rasa ingin tahu, E=Energik, A=Analisis sistematis, T=Terbuka dari kekurangan, I= Inisiatif tinggi, F= Fikiran luas. Dengan demikian pegawai tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah. David C. McClelland (1987) berpendapat bahwa “ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja.

2.1.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga untuk mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkratifitas dan menghasilkan kinerja yang optimal.³

Menurut Mondy, penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja. Meskipun.

Dimensi kinerja dari Sedarmayanti yang meliputi:⁴

³ Ameliyany Nanda, *Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening*, 2016, hlm. 62

⁴ Ibid hlm. 63

1) *Quality of work* (kualitas pekerjaan)

Kualitas pekerjaan dan kesesuaian hasil dengan standar pekerjaan.

2) *Promptness* (kecepatan)

Penyelesaian tugas tepat waktu dan pekerjaan tercapai sesuai dengan target.

3) *Initiative* (prakarsa)

Memberikan ide-ide untuk menunjang tercapainya tujuan dan mampu memanfaatkan waktu luang.

2.1.4 Indikator Kinerja

Menurut Emron Edison, ⁵terdapat empat dimensi yang dijadikan sebagai tolak ukur untuk mencapai atau menilai suatu kinerja, sebagai berikut :

1) Kualitas. Meliputi tingkat kesalahan, keusakan dan kecermatan.

2) Kuantitas. Meliputi jumlah pekerjaan yang dihasilkan.

3) Penggunaan waktu dalam bekerja. Meliputi tingkat ketidakhadiran, keterlambatan dan waktu kerja efektif/ jam kerja hilang.

4) Kerjasama.

⁵ Sutrisno, Edy. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2009

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Keith Davis (1985:96) mengemukakan bahwa “*job satisfaction is the favorableness or unfavorableness with employees view their work*”. (kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja). Wexley dan Yuki (1977:98) mendefinisikan kepuasan kerja” *is the way an employee feels about his or her job*”. (adalah cara pegawai merasakan dirinya atau pekerjaannya).⁶

Berdasarkan pendapat Keith Davis, Wexley dan Yuki diatas, kepuasan kerja adalah suatu perasaan yang menyokong atau tidak menyokong diri pegawai yang berhubungan dengan pekerjaannya maupun dengan kondisi dirinya. Perasaan yang berhubungan dengan pekerjaan melibatkan aspek-aspek seperti upah gaji yang diterima, kesempatan pengembangan karier, hubungan dengan pegawai lainnya, penempatan kerja, jenis pekerjaan, struktur organisasi perusahaan, mutu pengawasan. Sedangkan perasaan yang berhubungan dengan dirinya, antara lain umur, kondisi kesehatan, kemampuan, dan pendidikan.

Pegawai merasa puas dalam bekerja apabila aspek-aspek pekerjaan dan aspek-aspek dirinya menyokong dan sebaliknya jika

⁶ Siagian, Sondang P, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta: 2006

aspek-aspek tersebut tidak menyokong, pegawai akan merasa tidak puas.

2.2.2 Variabel-Variabel Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja berhubungan dengan variabel-variabel seperti turnover, tingkat absensi, umur, tingkat pekerjaan, dan ukuran organisasi perusahaan.

a. Turnover

Kepuasan kerja lebih tinggi dihubungkan dengan turnover pegawai yang rendah. Sedangkan pegawai-pegawai yang kurang puas biasanya turnover-nya tinggi.

b. Tingkat ketidakhadiran (absen) kerja

Pegawai-pegawai yang kurang puas cenderung tingkat ketidakhadirannya (absen) tinggi. Mereka sering tidak hadir kerja dengan alasan yang tidak logis dan subjektif.

c. Umur

Ada kecenderungan pegawai yang tua lebih merasa puas daripada pegawai yang berumur relatif muda. Hal ini diasumsikan bahwa pegawai yang lebih tua lebih berpengalaman menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan. Sedangkan pegawai usia muda biasanya mempunyai harapan yang ideal tentang dunia kerjanya, sehingga apabila antara harapannya dengan realitakerja terdapat kesenjangan atau ketidakseimbangan dapat menyebabkan mereka menjadi tidak puas.

d. Tingkat pekerjaan

Pegawai-pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih tinggi cenderung lebih puas daripada pegawai yang menduduki tingkat pekerjaan yang lebih rendah. Pegawai-pegawai yang tingkat pekerjaannya lebih tinggi menunjukkan kemampuan kerja yang baik dan aktif dalam mengemukakan ide-ide serta kreatif dalam bekerja.

e. Ukuran organisasi perusahaan.

Ukuran organisasi perusahaan dapat mempengaruhi kepuasan pegawai. Hal ini karena besar kecil suatu perusahaan berhubungan pula dengan koordinasi, komunikasi, dan partisipasi pegawai.⁷

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Ada dua faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja, yaitu faktor yang ada pada diri pegawai dan faktor pekerjaannya.

a. Faktor pegawai, yaitu kecerdasan (IQ), kecakapan khusus, umur, jenis kelamin, kondisi fisik, pendidikan pengalaman kerja, masa kerja, kepribadian, emosi, cara berpikir, persepsi, dan sikap kerja.

b. Faktor pekerjaan, yaitu jenis pekerjaan, struktur organisasi, pangkat(golongan), kedudukan, mutu pengawasan, jaminan financial, kesempatan promosi jabatan, interaksi sosial, dan hubungan pekerjaan.⁸

⁷ A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, Op.Cit, hlm. 117-119

⁸ Ibid, hlm. 120

Faktor-faktor yang memberikan kepuasan menurut Blum adalah :⁹

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan, meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju, selain itu, juga pengInsentifan terhadap kecakapan , hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antarmanusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.¹⁰

Menurut Gilmer faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja adalah :

1. Kesempatan untuk maju
2. Keamanan kerja
3. Gaji
4. Perusahaan dan manajemen
5. Pengawasan
6. Faktor instrinsik dan pekerjaan
7. Kondisi kerja
8. Aspek sosial dalam pekerjaan
9. Komunikasi
10. Fasilitas.

⁹ Ibid, hlm. 124

¹⁰ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta:Pranadamedia Group. 2009.)hlm. 77

2.2.4 Teori-Teori tentang Kepuasan kerja

a. Teori keseimbangan (*Equity theory*)

Teori ini dikemukakan oleh Adam. Adapun komponen dari teori ini adalah *input, outcome, comparison person, dan equity-inequity*.¹¹

Input adalah semua nilai yang diterima pegawai yang dapat menunjang pelaksanaan kerja misalnya, pendidikan, pengalaman, skill, usaha, peralatan pribadi, jumlah jam kerja.

Outcome adalah semua nilai yang diperoleh dan dirasakan pegawai, misalnya upah, keuntungan tambahan, status symbol, pengenalan kembali (*recognition*), kesempatan untuk berprestasi atau mengekspresikan diri.

Comparison person adalah seorang pegawai dalam organisasi yang sama seseorang pegawai dalam organisasi yang berbeda atau dirinya sendiri dalam pekerjaan sebelumnya. Menurut teori ini, puas atau tidak puasnya pegawai merupakan hasil dari membandingkan antara input-outcome dirinya dengan perbandingan input-outcome pegawai lain (*comparison person*). Jadi jika perbandingan tersebut dirasakan seimbang (*equity*) maka pegawai tersebut akan merasa puas. Tetapi, apabila terjadi tidak seimbang (*inequity*) dapat menyebabkan dua kemungkinan, yaitu *over compensation inequity* (ketidakseimbangan yang

¹¹ A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, Op.Cit, hlm 120

menguntungkan dirinya) dan, sebaliknya, *under compensation inequity* (ketidakseimbangan yang menguntungkan pegawai lain yang menjadi pembanding atau *comparison person*).

b. Teori perbedaan atau *Discrepancy Theory*

Teori pertama kali dipeori oleh proter. Ia berpendapat bahwa mengukur kepuasan dapat dilakukan dengan cara menghitung selisih antara apa yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan pegawai. Locke (1969) mengemukakan bahwa kepuasan kerja pegawai bergantung pada perbedaan antara apa yang didapat dan apa yang diharapkan oleh pegawai.¹² Apabila yang didapat pegawai ternyata lebih besar daripada apa yang diharapkan maka pegawai tersebut menjadi puas. Sebaliknya apabila yang didapatkan pegawai lebih rendah daripada yang diharapkan, akan menyebabkan pegawain tidak puas.

c. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan pegawai. Pegawai akan merasa puas apabila ia mendapatkan apa yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan pegawai terpenuhi, makin puas pula pegawai tersebut. Begitu pula sebaliknya apabila kebutuhan pegawai tidak terpenuhi, pegawai itu akan merasa tidak puas.

¹² Ibid, hlm. 121

d. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*)

Menurut teori ini, kepuasan kerja pegawai bukanlah bergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi sangat bergantung pada pandangan dan pendapat kelompok yang oleh para pegawai dijadikan tolok ukur untuk menilai dirinya maupun lingkungannya. Jadi, pegawai akan merasa puas apabila hasil kerjanya sesuai dengan minat dan kebutuhan yang diharapkan oleh kelompok acuan.

e. Teori Dua Faktor dari Herzberg

Teori dua faktor dikembangkan oleh Frederick Herzberg.¹³ Ia menggunakan teori Abraham Maslow sebagai titik acuannya. Penelitian Herzberg diadakan dengan melakukan wawancara terhadap subjek insinyur dan akuntan. Masing-masing subjek diminta menceritakan kejadian yang dialami oleh mereka baik yang menyenangkan (memberikan kepuasan) maupun yang tidak menyenangkan atau tidak member kepuasan. Kemudian dianalisis dengan analisis isi (*content analysis*) untuk menentukan faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan atau ketidakpuasan.

¹³ Gracetiara Mera Diviani, Op.Cit, hlm. 30

2.2.5 Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Hasibuan bahwa indikator yang terdapat dalam kepuasan kerja meliputi : balas jasa yang adil dan layak, penempatan sesuai keahlian, berat dan ringannya perusahaan, suasana dan lingkungan pekerjaan, sifat pekerjaan yang monoton atau tidak.¹⁴

Menurut Fereel alat ukur kepuasan kerja adalah : pekerjaan monoton atau tidak, hubungan dengan atasan, gaji, kesempatan promosi, lingkungan dan rekan kerja.

Dari beberapa pendapat diatas maka dalam penelitian ini menggunakan indikator:

1. Balas jasa yang adil dan layak

Insentif yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal dan sama besarnya.

2. Penempatan yang sesuai dan tepat dengan keahlian

Menempatkan karyawan yang tepat pada jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya.

3. Berat ringannya pekerjaan

Beban yang diterima oleh seseorang harus sesuai atau seimbang terhadap kemampuannya.

4. Suasana dan lingkungan pekerjaan

Keadaan ditempat kerja yang dapat mempengaruhi karyawan dalam menjalankan tugasnya.

¹⁴ Gracetiara Mera Diviani, Op.Cit, hlm. 35

5. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

Artinya apakah peralatan yang disediakan oleh perusahaan dalam menunjang pekerjaan karyawan selalu tersedia atau tidak.

2.3 Insentif

2.3.1 Pengertian Insentif

Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja.¹⁵

Adapun Pengertian Insentif Menurut para Ahli sebagai berikut :

- Menurut Heidjrachman ranupandoyo, memberikan pengertian insentif merupakan "suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang".
- Menurut T.Hani Handoko mengemukakan "insentif adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam upaya mencapai tujuan-tujuan organisasi".
- Menurut abi sujak berpendapat bahwa "pengInsentifan merupakan insentif atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa

¹⁵Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia* di Lembaga Keuangan, (Jakarta:PT Raja Grafindo Perada. 2015)hlm.253.

¹⁶pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi karyawan dan kontribusi pada organisasi”.

Menurut penelitian para ahli, penentuan insentif berlaku pula bagi tenaga pimpinan, yang besarnya berkisar antara 50%-60% dari gaji bulanan. Jenisnya bermacam-macam, antara lain bonus *payment* (premi), *Stock option* (hak untuk membeli atau mendapatkan saham pada Insentif tertentu), dan *phantom stock plan* (dicatat sebagai pemegang saham).

Pada dasarnya sistem pengupahan Insentif itu cukup baik bagi¹⁷ iklim kerja Suatu organisasi atau perusahaan. Walaupun demikian, tetap dirasakan kesulitan dalam pelaksanaannya. Hedjrachman mengemukakan adanya 8 kesulitan, yaitu :

1. Alat pengukur prestasi karyawan belum tentu dapat berhasil dibuat secara tepat seperti diharapkan, yakni wajar dan dapat diterima
2. Alat pengukur dan tujuan perusahaan harus terkait dengan erat.
3. Data tentang prestasi kerja karyawan harus cepat dan teratur terkumpul setiap saat (hari, minggu, bulan)
4. Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
5. Gaji/upah total pokok plus bonus yang diterima haruslah konsisten diantara berbagai kelompok pekerja yang menerima

¹⁶ A.A.Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung:PT Remaja Rosdakarya. 2015)hlm. 89

¹⁷ Ibid, hlm. 89-90

insentif, dan kelompok yang menerima insentif dengan kelompok yang tidak menerima insentif.

6. Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
7. Kemungkinan tantangan dari pihak serikat karyawan harus sudah diperhitungkan dengan matang.
8. Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pengupahan insentif yang diterapkan juga harus diperhitungkan kemungkinannya.

2.3.2 Jenis-Jenis Insentif

1. Piecework

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

2. Bonus

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

3. Komisi

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

4. Kurva “kematangan”

Adalah diberikan kepada tenaga kerja yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan

penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk¹⁸ penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

5. Insentif bagi eksekutif

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

6. Rencana insentif kelompok

Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

Insentif memiliki jenis-jenis tertentu agar sistem pemberian insentif dapat dikelola dengan baik dan menjunjung tinggi nilai kelayakan dan keadilan dalam pembagiannya. Jumlah yang diberikan tidak berlebihan atau kekurangan. Secara garis besar, Hasibuan mengelompokkan insentif kedalam 3 (tiga) bagian yaitu¹⁹:

¹⁸ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2015.) hlm. 268-272

¹⁹ Dhineu Herawati Sejati, Aan Komariah, Abu Bakar, *Jurnal ADPEND, Pengaruh Insentif terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil PPPPTK dan PLB*, Bandung

1. Insentif *Materiil* atau *Financial*

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerja yang berbentuk uang atau barang.

2. Insentif *non-materiil* atau *financial*

Adalah perangsang yang diberikan kepada karyawan yang berbentuk pengInsentifan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti pemberian piagam, piala, medali, dan lain-lain yang nilainya tidak dapat diukur.

3. Insentif *Social*

Adalah perangsang karyawan yang diberikan berdasarkan prestasi kerjanya berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengikuti pendidikan, naik haji dan sebagainya.

2.3.3 Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Rivai mengemukakan bahwa “salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidaksesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan²⁰. Selain itu, ada kesadaran yang tumbuh bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa

²⁰ Skripsi Gracetiara Mera Diviani, *Analisis Pengaruh Insentif terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai Variabel Mediasi*, 2015. Hlm 21

sehingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi.”²¹

1. Bonus Tahunan

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

2. Insentif Langsung

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

3. Insentif Individu

Insentif Individu adalah bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis ini, standar kinerja individu ditetapkan

²¹ Ibid, hlm. 22

dan dikomunikasikan sebelumnya, dan pengInsentifan didasarkan pada *output* individu.

4. Insentif Tim

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

5. Pembagian Keuntungan

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

6. Bagi Hasil

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

2.3.4 Indikator Insentif

Beberapa cara perhitungan dasar penyusunan insentif antara lain sebagai berikut:²²

1. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah di tunjukan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung dengan banyak sedikitnya hasil yang di capai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat di terapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan ini dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kuran produktif menjadi lebih produktif bekerjanya.

2. Lama bekerja

Besarnya insentif ditunjukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara penghitungannya dapat menggunakan perjam, perhari, perminggu atau perbulan. Umumnya cara di terapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut :

a. Kelemahan

Terlihatnya adanya kelemahan cara ini sebagai berikut :

²² Ibid, hlm. 23

- 1) Mengakibatkan mendorongnya semangat kerja pegawai yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata
- 2) Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.
- 3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- 4) Kurang mengakui adanya kinerja pegawai.

b. Kelebihan

Di samping kelemahan tersebut diatas, dapat di kemukakan kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut :

- 1) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti : pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- 2) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik
- 3) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia

3. Senioritas

Senioritas insentif ini didasari pada masa kerja atau senioritas ²³pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi dasar pemikiran adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari organisasi dimana mereka bekerja. Semakin senior seseorang pegawai semakin tinggi Kinerjanya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Dasar pemikiran adalah

²³ Ibid, hlm. 23-27

pegawai senior menunjukkan adanya kesetiaan tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seseorang pegawai semakin tinggi Kinerjanya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali pegawai muda (junior) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka jadi pemimpin bukan karena kemampuannya tapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul di mana para pegawai junior yang enegik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

4. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. Ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkurang. Hal seperti ini memungkinkan pegawai untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi.

5. Keadilan dan kelayakan

1) Keadilan

Dalam sistem insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara

pengorbanan (input) dengan (output), semakin tinggi pengorbanan semakin insentif yang di harapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang mengaku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi output yang di harapkan. Output ini di tunjukan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, dimana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.

2) Kelayakan

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

6. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-

jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula menentukan nilai relatif atau Insentif dari suatu jabatan guna menyusun ranking dalam penentuan insentif.

2.4 Pengembangan Karier

2.4.1 pengertian pengembangan karier

Menurut I Komang A, dkk, adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.²⁴

Menurut Veithzal Rivai dan Ellla J Sagala (2008) terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karier pribadinya. Beberapa pendapat tentang pengertian pengembangan karier adalah sebagai berikut :

1. Pengembangan karier adalah suatu rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa kehidupan tertentu.
2. Pengembangan karier adalah perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi pada seseorang, karena dengan penambahan usia akan menjadi semakin matang.
3. Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang.

²⁴ Burhanuddin Yusuf, Op.Cit, hlm. 177

2.4.2 Tujuan Pengembangan Karier

- a. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan²⁵

pengembangan karier membantu pencapaian tujuan perusahaan dan tujuan individu. Seorang pegawai yang sukses dengan prestasi kerja sangat baik kemudian menduduki posisi jabatan yang lebih tinggi, hal ini berarti tujuan perusahaan dan tujuan individu tercapai.
- b. Menunjukkan hubungan kesejahteraan pegawai
perusahaan merencanakan karier pegawai dengan meningkatkan kesejahteraannya agar pegawai lebih tinggi loyalitannya.
- c. Membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka
pengembangan karier membantu menyadarkan pegawai akan kemampuannya untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan potensi dan keahliannya.
- d. memperkuat hubungan antara pegawai dan perusahaan
pengembangan karier akan memperkuat hubungan dan sikap pegawai terhadap perusahaannya.
- e. membuktikan tanggung jawab sosial.
Pengembangan karier suatu cara menciptakan iklim kerja yang positif dan pegawai-pegawai menjadi lebih bermental sehat.
- f. membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan
pengembangan karier membantu program-program perusahaan lainnya agar tujuan perusahaan tercapai.

²⁵ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Op.Cit, hlm. 77

g. mengurangi turnover dan biaya kepegawaian

pengembangan karier dapat menjadikan turnover rendah dan begitu pula biaya kepegawaian menjadi lebih efektif.

h. mengurangi keusangan profesi dan manajerial

pengembangan karier dapat menghindarkan dari keusangan dan kebosanan profesi dan manajerial

i. Menggiatkan analisis dan keseluruhan pegawai

Perencanaan karier dimaksudkan mengintegrasikan perencanaan kerja dan kepegawaian.

j. menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang pengembangan karier berhubungan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini karena penempatan suatu posisi jabatan memerlukan persyaratan dan kualifikasi yang sesuai dengan porsinya.

2.4.3 Aktivitas-aktivitas yang dapat mendukung pengembangan karier

a. Dukungan manajemen

Berbagai usaha departemen SDM untuk mendorong pengembangan karier akan memiliki dampak kecil tanpa dukungan dari para manajer. Komitmen oleh manajemen puncak adalah krusial untuk mendapatkan dukungan dari yang lainnya.

b. Umpan Balik

Tanpa umpan balik tentang upaya pengembangan karier mereka, akan sulit bagi para karyawan untuk meneruskan persiapan waktu

yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Umpan balik memiliki tiga tujuan, yaitu: (1) untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya jika mereka memenuhi kualifikasi; (2) untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih; (3) untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karier yang harus diambil.

c. Kelompok kerja kohesif

Bagi para karyawan yang ingin mencapai suatu karier dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Jika mereka merasa bahwa sebagai bagian kelompok kerja kohesif, usaha-usaha pengembangan karier dalam organisasi.

2.4.4 Manfaat pengembangan karier

a. Meningkatkan kemampuan karyawan

Hal ini dicapai melalui pendidikan dan pelatihan dalam proses pengembangan kariernya, karyawan yang dengan sungguh-sungguh mengikuti pendidikan dan pelatihan akan mampu meningkatkan pengetahuan dan keterampilan mereka, yang dapat diseimbangkan kepada organisasi atau perusahaan dimana mereka bekerja.²⁶

b. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan

²⁶ Burhanuddin Yusuf, Op.Cit, hlm.188

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah sehingga memudahkan pihak pimpinan atau manajemen untuk menempatkan dalam pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian, suplai karyawan yang berkemampuan bertambah dan organisasi dapat memilih karyawan yang berkualitas dengan kebutuhannya.

Menurut T. Hani Handoko menjelaskan manfaat yang akan diperoleh apabila organisasi atau departemen personalia terlibat dalam perencanaan karier adalah sebagai berikut :²⁷

- 1) Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan
- 2) Menurunkan perputaran karyawan.
- 3) Mengungkap potensi karyawan.
- 4) Mendorong pertumbuhan.
- 5) Mengurangi penimbunan.
- 6) Memuaskan kebutuhan karyawan.
- 7) Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

2.4.5 Tanggung jawab pengembangan karier

Menurut Nawawi menyatakan bahwa tanggung jawab itu dapat dijabarkan menjadi beberapa tugas pengembangan karier tradisional sebagai berikut :²⁸

²⁷Agus Dwi Nugroho, Kunartinah, "Analisis Pengaruh Kompensasi dan Pengembangan Karier terhadap Kepuasan Kerja dengan Mediasi Motivasi Kerja" Vol.19, No.2, September 2012, Hal. 156

1. Perencanaan pengembangan karier disusun dan ditetapkan oleh organisasi/perusahaan secara sepihak.
2. Pelaksanaan pengembangan karier tergantung sepenuhnya pada pada organisasi/perusahaan.
3. Pengembangan karier diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang jabatan/posisi yang lebih tinggi.

Sedangkan menurut Sutrisno mengemukakan bahwa ada lima Faktor yang akan mempengaruhi baik tidaknya karier seorang karyawan yaitu:²⁹

1. Sikap atasan dan rekan kerja

Bila mengamati fenomena yang ada dalam organisasi. Ada seorang karyawan yang memiliki prestasi yang bagus, kinerjanya tinggi namun kariernya berjalan ditempat atau tidak pernah berubah.

2. Pengalaman

Pengalaman dalam konteks ini dapat berkaitan dengan tingkat golongan (senioritas) seorang karyawan, walaupun hal ini sampai sekarang masih tetap diperdebatkan.

3. Pendidikan

Faktor pendidikan biasanya menjadi syarat untuk duduk disebuah jabatan.

²⁸ Nanda Amelianny, Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kinerja Pegawai dengan Kepuasan kerja sebagai Variabel Intervening <http://repositori.USU.AC.Id/handle/123456789/665>, hlm 45 diakses pada 5 juli 2019

²⁹ Ibid, hlm.46

4. Prestasi

Prestasi dapat saja terjadi dari akumulasi, dari pengalaman, pendidikan, dan lingkungan kerja yang baik.

5. Faktor nasib

Faktor nasib juga menentukan walaupun diyakini porsinya sangat kecil, bahkan para ahli mengatakan faktor nasib berpengaruh terhadap keberhasilan hanya 10% saja.

2.4.6 Dimensi Pengembangan Karier

Menurut Simamora. Dimensi pengembangan karier meliputi manajemen karier (*career management*) dan perencanaan karier (*career planning*).³⁰

1. Manajemen karier adalah proses yang dilakukan organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan dan mengembangkan para karyawannya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan dimasa depan.
2. Perencanaan karier adalah proses yang dilalui individu karyawan untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mnecapai tujuan kariernya.

Pengembangan karier tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individual saja. Karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Untuk mengarahkan penge,mbangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, perusahaan perlu

³⁰ Ibid, hlm. 47

mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang nyaman untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier.

2.4.7 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier

Menurut Siagian faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karier seorang karyawan adalah :³¹

1. Prestasi kerja

Faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan adalah pada prestasi kerjanya dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Tanpa prestasi kerja yang memuaskan, sukar bagi seorang pekerja untuk diusulkan oleh atasannya agar dipertimbangkan untuk dipromosikan ke pekerjaan atau jabatan yang lebih tinggi dimasa depan.

2. Pengenalan oleh pihak lain

Adalah berbagai pihak yang berwenang memutuskan layak tidaknya seseorang dipromosikan seperti atasan langsung dan pimpinan bagian kepegawaian yang mengetahui kemampuan dan prestasi kerja seorang pegawai.

3. Kesetiaan pada organisasi

³¹ Ibid, hlm. 51-52

Merupakan dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk jangka waktu yang lama.

4. Pembimbing dan sponsor

Pembimbing adalah orang yang memberikan nasehat-nasehat atau saran-saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan kariernya. Sedangkan sponsor adalah seorang didalam institusi pendidikan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya.

5. Dukungan para bawahan

Merupakan dukungan yang diberikan para bawahan dalam bentuk mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan.

6. Kesempatan untuk tumbuh

Merupakan kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuannya, baik melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya.

7. Pengunduran diri

Merupakan keputusan seorang karyawan untuk berhenti bekerja dan beralih ke institusi pendidikan lain yang memberikan kesempatan lebih besar untuk mengembangkan karier.

2.4.8 Indikator Pengembangan Karier

Menurut Rivai, Indikator Pengembangan Karier adalah sebagai berikut :³²

1. **Kebutuhan Karier**

Membantu para Karyawan dalam menyesuaikan kebutuhan-kebutuhan karier internal mereka sendiri.

2. **Dukungan Perusahaan dalam Bentuk Moril**

Perusahaan memberikan umpan balik terhadap kinerja yaitu dengan meningkatkan kemampuan kinerjakaryawan untuk mengembangkandirinya agar dapat mengisi posisi jabatan atau karier yang disediakan oleh perusahaan.

3. **Dukungan perusahaan dalam bentuk materil**

Perusahaan memberikan umpan balik berupa fasilitas-fasilitas kerja yang mendukung dalam jabatannya.

4. **Pelatihan**

Meningkatkan kemampuan atau keterampilan karyawan dalam bidang operasional.

5. **Perlakuan yang adil dalam berkarier**

Memberikan kesempatan yang sama dalam berkarier kepada karyawan nya untuk mengembangkan dirinya.

6. **Informasi karier**

³² Skripsi, Ppit Puspitasari, pengaruh budaya organisasi da pengembangan akrier terhadap komitmen organisasi dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening, 2015. Hlm.29-30

Memberikan informasi kebutuhan karier yang dibutuhkan untuk mengetahui kemungkinan jabatan yang dapat dicapai karyawan untuk mengembangkan kariernya.

7. Promosi

Memberikan pengakuan, jabatan dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi tinggi.

8. Mutasi

Memindahkan dan menempatkan karyawan dalam jabatannya yang didasarkan pada prestasi kerja karyawan.

9. Pengembangan tenaga kerja

Memberikan program pendidikan dan pelatihan untuk karyawan dalam meningkatkan potensi didalam dirinya.

2.7. Penelitian terdahulu

Peneliti melihat bahwa apa yang menjadi masalah pokok penulisan berdasarkan telaah yang sudah dilakukan beberapa sumber kepustakaan tampaknya sangat penting dan prospektif untuk diteliti. Adapun penelitian terdahulu yang dijadikan tinjauan pustaka:

Tabel 2.1

No.	NAMA PENELITI	JUDUL	HASIL PENELITIAN
1.	Nurani (2015)	“Pengaruh pemberian Insentif terhadap kinerja karyawan departemen penjualan CV Logam Indonesia Tulung Agung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada departemen penjualan CV Logam Indonesia Tulung Agung.

2.	Anton kurniawan(2016)	Pengaruh Insentif dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja melalui kinerja karyawan sebagai variabel intervening pada Asuransi AJB Bumiputra 1912 Palembang.	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Insentif dan kinerja karyawan secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan pengembangan karier secara langsung tidak signifikan terhadap kepuasan kerja.
3.	Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi, dan I Wayan Mudiarta Utama (2016)	Pengaruh pengembangan karier terhadap kinerja karyawan melalui mediasi motivasi kerja pada karyawan Mas Art Gallery	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja sebagai variabel mediasi.
4.	Ameliany nanda (2016)	Pengaruh motivasi kerja dan pengembangan karier terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel intervening pada perguruan Panca Budi Medan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja pada Perguruan Panca Budi Medan.
5.	Helmy Adisaksana, Endang Siti Astuti, Mochammad Al-Musaieq.	Pengaruh pelatihan kerja dan Insentif terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen organisasional (pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Di kantor cabang Malang Martadinata)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelatihan kerja dan Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan dampaknya terhadap komitmen organisasional (pada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk. Cabang Malang Martadinata.

Sumber : diambil dari berbagai sumber 2019.

2.8 Pengembangan Hipotesis

1. Hubungan Insentif Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Insentif diartikan sebagai sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing* sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Maka dari itu insentif sangat menunjang kinerja karyawan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan. Hal ini juga didukung dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sandra Mutiara (2017), Maziah (2017), Gracetiara Mera Diviani (2015), dan Anton Kurniawan (2016) hasilnya menunjukkan bahwa variabel Insentif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H1: Insentif berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2. Hubungan Pengembangan Karier Bepengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur dan jenjang organisasi dan dalam pengembangan karier perusahaan melihat nilai-nilai kedisiplinan dan sikap karyawan untuk mendapatkan jenjang karier yang lebih baik. Hal ini didukung dengan hasil Penelitian yang dilakukan oleh Puspita Sari Pipit (2015), Nanda Amelianny (2015), Anton Kurniawan (2016), Agus Dwi Nugroho dan Kunartinah (2016) menunjukkan bahwa Pengembangan karier berpengaruh terhadap Kinerja

Karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H2: Pengembangan Karier berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan

3. Hubungan Kepuasan Kerja Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Kepuasan kerja adalah perasaan menyokong atau tidak menyokong yang dialami pegawai dalam bekerja, pegawai akan merasa puas jika penempatan kerja, jenis pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya sehingga jika penempatan kerja sudah sesuai maka kinerja yang dilakukan pegawai pun akan optimal, hal ini didukung dengan hasil Penelitian yang dilakukan oleh Riki Damayanti, Agutina Hanafi, Afriyadi Cahyadi (2016), Oxy Rindiantika (2018) dan Nurani (2015) hasilnya menunjukkan bahwa variabel kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H3: Kepuasan Kerja berpengaruh terhadap kinerja Karyawan

4. Hubungan Insentif Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Insentif adalah sistem lain dari kompensasi langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, adapun jika insentif yang diberikan perusahaan sesuai dengan hasil kerja keras masing-masing pegawai dan dapat mencukupi kebutuhan mereka maka pegawai akan merasa puas, hal ini didukung dengan hasil Penelitian yang dilakukan Diska Amalia. (2017), dan Sandra Mutiara (2017) Antoni Kurniawan (2016) hasilnya

menunjukkan bahwa variabel Insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H4: Insentif berpengaruh terhadap kepuasan kerja

5. Hubungan Pengembangan Karier Berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja.

Pengembangan karier adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seseorang yang bertujuan untuk mensejahterakan pegawai dan juga membantu pegawai menyadari kemampuan potensi mereka, maka ini dapat membuat karyawan merasa puas atas pencapaian yang dibalas dengan pengInsentifan berupa jenjang karier atau peningkatan jabatan, hal ini didukung dengan hasil Penelitian yang dilakukan oleh Ni LuH Putu, Arieta Angga Dewi dan I Wayan Mudiarta (2016) dan Amelianny Ananda (2016) menunjukkan bahwa Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Kepuasan. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut.

H5: Pengembangan Karier berpengaruh terhadap Kepuasan Kerja

6. Hubungan Kepuasan Kerja yang memediasi Insentif Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

Kepuas kerja adalah balas jasa yang layak jika insentif yang diberikan perusahaan dapat memuaskan pegawai tentu akan berpengaruh terhadap kinerja yang akan diberikan pegawai kepada perusahaan, hal ini

didukung dengan hasil penelitian Anton Kurniawan (2016), Diska Amalia (2017), gracetiara mera deviani (2015) yang menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi hubungan Insentif terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis

H6: Kepuasan Kerja yang memediasi Insentif Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

7. Hubungan Kepuasan Kerja yang memediasi Pengembangan Karier Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

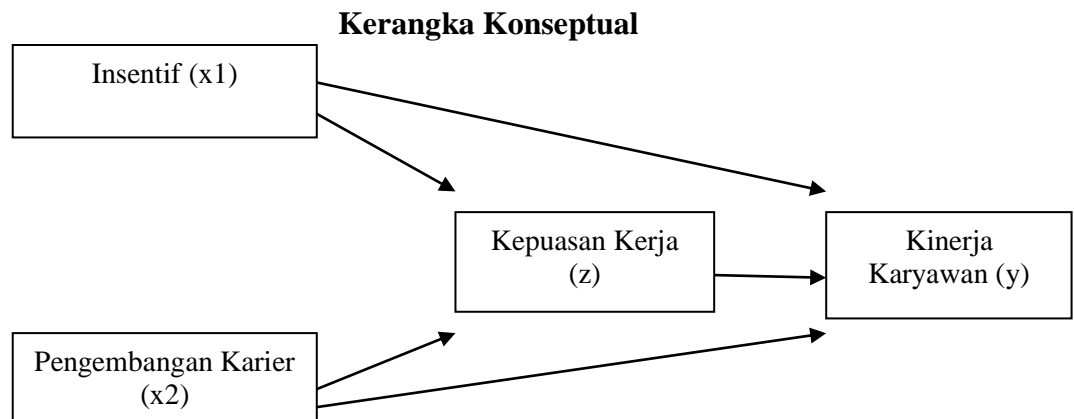
Untuk mencapai jenjang karier yang diinginkan pegawai maka perusahaan harus dapat menempatkan pegawai sesuai keahlian dan kemampuan sehingga kinerja yang dihasilkan karyawan akan meningkatkan produktivitas perusahaan dengan begitu karyawan akan merasa puas dengan imbalan yang layak dari perusahaan hal ini didukung dengan penelitian Ningsih, Nia ffid lestari (2016), Amelyany nanda (2016), Amar Ma'ruf (2017) dan penegmmehasilnya menunjukkan bahwa variabel kepuasan kerja memediasi hubungan Pengembangan karier terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dirumuskan hipotesis

H7: Kepuasan Kerja yang memediasi Pengembangan karier Berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2.9 Kerangka berfikir

Kerangka pemikiran teoritis yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Gambar 1.1



Sumber: Dikembangkan dalam penelitian ini, 2019