**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**
2. **Pengertian Manajemen**

Istilah mananjemen yang kita kenal berasal dari kata “*management*” yang bentuk dasarnya adalah “*to manage*” yang artinya mengatur. Adapun kata *to manage,* dalam dalam kamus Inggris Indonesia dari **John M. Echols** dan **Hassan Shadily (2000:372)**, diartikan sebagai: mengurus, mengatur, melaksanakan, mengelola. Di Indonesia, kata “*management*” ini diterjemahkan dalam berbagai istilah, seperti: kepemimpinan, tata pimpinan, ketatalaksanaan, pengaturan pengelolaan, pengendalian, pengurusan, pembinaan, penguasaan dan lain sebagainya.

**Menurut Richard L. Daft (2002:8)** menyatakan bahwa pengertian manajemen sebagai berikut, **Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumberdaya manusia.**

**Miftah Thoha (2010:8)** menerjemahkan manajemen sebagai berikut, **Manajemen sebagai aktivitas menggerakkan segenap orang dan mengarahkan semua fasilitas yang dipunyai oleh sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.**

**Hasibuan (2007:1)** mengatakan pengertian manajemen sebagai berikut, **Manajemen ialah ilmu dan seni mengatur proses pemamfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan.**

Dari beberapa definisi di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen adalah aktivitas pendayagunaan sumberdaya manusia dan materil dalam suatu kerja sama organisasional melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dari beberapa definisi diatas juga, timbul dasar-dasar manajemen sebagai berikut:

1. Adanya kerjasama di antara sekelompok orang dalam ikatan formal.
2. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai.
3. Adanya pembagian kerja, tugas dan tanggung jawab tertentu.
4. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
5. Adanya *human organisation.*

Menurut **Hasibuan (2007:1)** unsur-unsur manajemen terdiri dari: *men, money method, machines, matrials* dan *market.* Karena manajemen diartikan mengatur maka timbul pertanyaan tentang: apa yang diatur, apa tujuan diatur, mengapa harus diatur, siapa yang mengatur, dan bagaimana mengaturnya. Pendapat **Hasibuan (2007:1)** sebagai berikut:

1. **Yang diaturnya adalah semua unsur manajemen, yakni 6M.**
2. **Tujuannya diatur adalah agar 6M lebih berdaya guna dan berhasil guna dalam mewujudkan tujuan.**
3. **Harus diaatur supaya 6M itu bermanfaat optimal, terkoordinasi dan terintegrasi dengan baik dalam menunjang terwujudnya tujuan organisasi.**
4. **Yang mengatur adalah pimpinan dengan kepemimpinannya yaitu pimpinan puncak, manager madya dan supervise**
5. **Mengaturnya adalah dengan melakukan kegiatan urutan-urutan fungsi manajemen tersebut.**

1. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan orang yang menggerakkan dan melakukan aktivitas-aktivitas untuk mencapai tujuan, termasuk yang mendayagunakan sumber daya-sumber daya lain. Orang atau orang-orang adalah merupakan faktor yang sangat menentukan dalam kelangsungan atau proses dan aktivitas manajemen hingga tercapainya suatu tujuan yang diinginkan. Manusia merupakan penggerak utama untuk menjalankan fungsi manajemen itu sendiri dengan kata lain tanpa manusia tidak akan ada kegiatan-kegitan baik itu pada perusahaan atau suatu usaha. Manajemen sumber daya manusia didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan semata-mata menjadi sumber daya bisnis maka dalam pengelolaannya perlu perhatian khusus

Dari penjelasan di atas maka diperlukanlah manajemen sumber daya manusia untuk mengatur perasanan manusia seperti masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja demi terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Untuk membantu menjelaskan pengertian manajemen sumber daya manusai berikut pendapat menurut beberapa ahli. Menurut **Hasibuan (2007:19)** pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai berikut, **Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tentang kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.**

Manajemen sumber daya manusia merupakan seni karena dalam penerapannya memerlukan kemampuan pribadi yang kreatif di tambah skill atau keterampilan. Merupakan ilmu karena tersusun secara sistematis, berkaitan dengan ilmu lain dan lain sebagainya.

**Armstrong (2009:4)** berpendapat bahwa :

***The practice of human resource management (HRM) is concerned with all aspects of how people are employed and managed in organizations. It covers activities such as strategic HRM, human capital management, corporate social responsibility, knowledge management, organization development, resourcing (human resoucing planning, recruitment and selection, and talent management), performance management, learning and development, reward management, employee relation, employee well-being and health and safety and the provision of employee services. HRM pracitice has a strong conceptual basic draw from the behavioural science and from strategic management, human capital and industrial relations theories. This foundation has been built with the help of a multitude of research projects.***

Praktek manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan semua aspek tentang bagaimana orang bekerja dan dikelola dalam organisasi. Ini mencakup kegiatan seperti strategi SDM, manajemen SDM, tanggung jawab sosial perusahaan, manajemen pengetahuan, pengembangan organisasi, sumber-sumber SDM (perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen bakat), manajemen kerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen imbalan, hubungan karyawan,n kesejahteraan karyawan, kesehatan dan keselamatan, serta penyediaan jasa karyawan. Praktek SDM memiliki dasar konseptual yang kuat, yang diambil dari ilmu-ilmu perilaku dan dari manajemen strategi, modal manusia, dan teori hubungan industrial teori. Pemahaman ini telah dibangun dengan bantuan dari berbagai proyek-proyek penelitian.

1. **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi bersangkutan. Oleh sebab itu sumber daya manusia tersebut harus dekelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut **Sedarmayanti (2009:7)** tujuan tersebut dapat dijabarkan kedalam 4 tujuan yang lebih operasional, yaitu sebagai berikut:

1. **Tujuan Masyarakat (*Societal Objective*)**

**Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dari masyarakat. Suatu organisasi yang berada ditenga-tengah masyarakan diharapkan membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi diharapkan mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negatif terhadap masyarakat**

1. **Tujuan Organisasi (*Organization Objective)***

**Tujuan organisasi adalah untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist),* maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukan suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya manusia di dalam suatu organisasi diwujudkan untuk melayani bagian lain di dalam organisasi tersebut.**

1. **Tujuan Fungsi (*functional Objective)***

**Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain, setiap sumber daya manusia atau pegawai dalam organisasi deharapkan dapat menjalankan fungsinya dengan baik.**

1. **Tujuan Personal (Personal Objective)**

**Tujuan personal adalah untuk membantu pegawai dalam mencapai tujuan pribadinya, guna mencapai tujuan organisasi. Tujuan pribadi pegawai diharapkan dapat dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap pegawai yang bersangkutan.**

Guna mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia yang telah dikemukakan pada bagian terdahulu, maka suatu bagian atau departemen sumber daya manusia harus mengembangkan, mempengaruhi dan memelihara pegawai (sumber daya manusia) agar semua fungsi organisasi dapat berjalan dengan seimbang. Kegiatan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan rantai kunci dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan manajemen sumber daya manusai akan berjalan dengan lebih lancar, bila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

1. **Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Setiap karyawan pada hakikatnya melakukan dua fungsi, yaitu fungsi manajerial, dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan pekerjaan pikiran atau menggunakan pikiran (mental) dan yang kedua, fungsi operatif (teknis), dimana kegiatan-kegiatan dilakukan dengan fisik.

**Edwin B. Flippo (2002:5-7)** dalam bukunya *Personal Management* menguraikan fungsi manajemen sebagai berikut:

Fungsi Manajerial

1. Perencanaan
2. Pengorganisasian
3. Pengarahan
4. Pengendalian

Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

1. Pengadaan (*Recruitment)*
2. Pengembangan (*Development*)
3. Kompensasi (*Compensation*)
4. Pengintegrasian (*Integration*)
5. Pemeliharaan (*Maintenance*)
6. Pensiun (*Seperation*)
7. **Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah.

Menurut **Sudarmayanti (2009:4)** peran manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

1. **Penetapan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description, job specification, job requirement* dan *job evaluation.***
2. **Penetapan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan azas *the right man in the right place and the right man on the right job.***
3. **Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.**
4. **Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.**
5. **Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.**
6. **Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.**
7. **Pemantauan kemajuan teknik san perkembangan serikat buruh**
8. **Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi pegawai.**
9. **Pengaturan mutasi pegawai.**
10. **Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.**

Peran manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

1. **Pengertian Insentif**
2. **Pengertian Insentif**

Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan bergantung pada orang-orang yang berada dalam lingkungan perusahaan tersebut. Salah satu cara yang dapat ditempuh oleh perusahaan dalam mencapai tujuannya adalah dengan meningkatkan kualitas kerja para personilnya atau karyawannya. Pemberian insentif merupakan salah satu cara atau usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas kerja kaaryawannya. Pemberian insentif oleh perusahaan merupakan upaya untuk memenuhi kebutuhan personil atau karyawannya. Personil atau karyawan suatu perusahaan akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan perusahaan. Insentif juga dapat dikatakan sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan optimal, yang dimaksudkan pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang diberikan kepada karyawan yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif diberikan dengan maksud mendorong para karyawan agar bekerja lebih baik dan kinerja karyawannya pun mampu meningkat. Jika insentif yang diterima tidak dikaitkan dengan prestasi kerja maka akan timbul rasa ketidakadilan pada para karyawan.

Untuk memperoleh pengertian yang lebih jelas mengenai insentif, di bawah ini adala pengertian insentif menurut beberapa ahli.

Menurut **G. R. Terry** dalam **Suwatno** dan **Donni Juni Priansa (2016:234)** “*Lattery incentive means that which incites or a tendency* *to incite action*”. Insentif merupakan sesuatu yang merangsang minat untuk bekerja.

Menurut **Kadarisman (2012: 182)** Insentif merupakan bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan Kinerja dan *gain sharing* yang dengan Kinerja dimaksudkan sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Menurut **Malayu S.P Hasibuan (2007:117)** mengemukakan bahwa insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.

Menurut **Wibowo (2012:348**) insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam kerja.

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan balas jasa si luar gaji pokok atau upah bisa berbentuk material maupun non-material yang diberikan dengan mempertimbangkan hasil kerja yang telah dicapai, dengan maksud mendorong atau merangsang karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

1. **Jenis-Jenis Insentif**

Insentif pada dasarnya diberikan kepada pegawai untuk menambah gairah kerja individu maupun kelompok.

Menurut **Sondang P. Siagian (2006: 268)** Insentif digolongkan menjadi dua kelompok, antara lain:

1. **Rencana insentif individu**

**Yang termasuk dalam kelompok Insentif individu adalah:**

1. ***Piecework***

***Piecework* adalah teknik yang digunakan untuk mendorong Kinerja karyawan berdasarkan hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.**

1. **Bonus**

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

1. **Komisi**

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

1. **Kurva “kematangan”**

**Kurva “kematangan” 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 bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.**

1. **Insentif bagi eksekutif**

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

1. **Rencana Insentif kelompok**

**Insentif kelompok merupakan penghargaan yang diberikan atas keberhasilan kolektif dan merupakan kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, prestasi kerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan suatu kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim. Oleh sebab itu, insentif diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standar yang telah ditetapkan. Para anggotanya dapat dibayarkan dengan 3 cara, yaitu:**

1. **Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.**
2. **Semua anggota kelompok pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.**
3. **Semua anggota menerima pembayaran yang sama denga rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompok.**

Menurut **M. Manullang** dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia,* yang dikutip **M. Manullang (1996:4),** ada dua macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan, yaitu:

1. **Insentif material**

**Yaitu daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang atau barang. Insentif material ini bernialai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan keryawan beserta keluarga. Beberapa macam insentif yang diberikan karyawan meliputi:**

1. **Bonus**

**Bonus adalah uang yang diberikan sebagai balas jasa yang diberikan secara ikatan dimasa datang dan diberikan kepada karyawan yang berhak menerimanya.**

1. **Komisi**

**Komisi merupakan bonus yang dibayar kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik dan lazim dipergunakan sebagai bagian dari penjualan**

1. **Kompensasi yang ditangguhkan (*deffered compensation)***

**Terdapat dua jenis program balas jasa yang dibayar kemudian hari, diantaranya pensiun dan pembayaran kontraktual. Dana pensiun memiliki nilai insentif kerena memenuhi kebutuhan pokok seseorang yaitu menyediakan jaminan ekonomi setelah ia tidak bekerja lagi. Sedangkan pembayaran kontraktual merupakan pelaksanaan perjanjian antara pemilik atau majikan atau pemimpin perusahaan dengan karyawan tentang pembayaran sejumlah uang tertentu selama periode waktu tertentu, setelah selesai masa kerja.**

1. **Insentif non material**
2. **Pemberian pujian secara lisan maupun tertulis**
3. **Pemberian promosi jabatan**
4. **Ucapan terimakasih secara formal maupun tidak formal**
5. **Pemberian perlengkapan khusus pada ruang kerja**
6. **Pemberian penghargaan**
7. **Pemberian jaminan sosial**
8. **Tujuan Pemberian Insentif**

Tujuan utama dari pemberian insentif kepada karyawan pada dasarnya adalah untuk memotivasi mereka agar bekerja lebih baik dan dapat menunjukan prestasi yang baik

Menurut **Kadarisman (2012: 207)** pada dasarnya tujuan pokok dari semua program Insentif adalah meningkatkan produktivitas para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Program-program Insentif membayar seorang individu atau kelompok untuk apa yang secara persis dihasilkannya.

Menurut **Noe et al (2004: 375)** ada beberapa prinsip perlunya diadakanupah Insentif secara efektif, antara lain:

**1) Agar ukuran Kinerja dapat dikaitkan dengan program organisasi**

**2) Karyawan dapat percaya bahwa mereka dapat memenuhi standar kinerja**

**3) Organisasi harus memberikan karyawan sumber daya yang dibutuhkan untuk memenuhi tujuan**

**4) Nilai lebih yang dikerjakan karyawan dapat lebih dihargai**

**5) Karyawan dapat mempercayai bahwa sistem pembayarannya adil**

**6) Rencana yang dibuat harus mempertimbangkan bahwa karyawan dapat mengabaikan tujuan yang tidak dihargai.**

Tujuan pemberian insentif dapat pula dari dua sisi yaitu dari sisi perusahaan dan dari sisi karyawan seperti berikut:

1. Perusahaan

Tujuan pelaksanaan pemberian insentif kepada karyawan dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja dengan cara mendorong mereka agar bekerja disiplin dan semangat yang lebih tinggi dengan tujuan menghasilkan kualitas yang lebih baik dan tercapai tujuan perusahaan.

1. Karyawan

Dengan pemberian insentif dari perusahaan maka diharapkan karyawan memperoleh banyak keuntungan, seperti misalnya mendapatkan upah atau gaji yang lebih besar, mendapatkan dorongan untuk mengembangkan dirinya dan berusaha bekerja sebaik-baiknya.

1. **Pengertian Kinerja**
2. **Pengertian Kinerja**

Kinerja Merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Bisa dikatakan kinerja merupakan keluaran atau hasil dari suatu proses. Kinerja sering dikaitkan dengan kemampuan seseorang dalam mencapai suatu hasil kerja menurut **Mangkunagara (2002:22) “kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitasyang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan”**.

Menurut **Peterson** dalam **Hasibuan (2007:120) “kinerja adalah penerapan kompetensi untuk mencapai keberhasilan tujuan-tujuan perusahaan melalui pelaksanaan suatu tugas kerja”**

Menurut **Campbell (2008:97)** berpandangan bahwa **“Kinerja pegawai menggambarkan perilaku yang dilakukan pegawai selama di tempat kerja yang memberi kontribusi terhadap tujuan perusahaan/organisasi”.**

Dari ketiga pengertian diatas maka dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja atau output dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsi dari seseorang atau kelompok dalam sebuah organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor tertentu untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

1. **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut **Mathis dan Jackson, (2006:83)** faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1.Kemampuan mereka, 2.Motivasi, 3.Dukungan yang diterima, 4.Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5.Hubungan mereka dengan organisasi.

**Tabel 2.1**

**Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Internal (pribadi) | Eksternal (lingkungan) |
| Kinerja baik | 1. Kemampuan tinggi 2. Kerja keras | 1. Pekerjaan mudah 2. Nasib baik 3. Bantuan dari rekan-rekan kerja 4. Pimpinan yang baik |
| Kinerja jelek | 1. Kemampuan rendah 2. Upaya sedikit | 1. Pekerjaan sulit 2. Nasib buruk 3. Rekan-rekan kerja tidak produktif 4. Pimpinan yang tidak simpatik |

Sumber: Mangkunegara dalam bukunya evaluasi kinerja sumber daya manusia

Menurut **Mangkunegara (2009:67)** faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut:

1. **Faktor Kemampuan**

**Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.**

1. **Faktor Motivasi**

**Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan (tujuan kerja).**

1. **Penilaian Kinerja**
2. **Pengertian Penilaian Kinerja**

Tingkat keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut dengan istilah *level of performance* atau level kinerja. Karyawan yang memiliki level kinerja yang tinggi merupakan karyawan yang produktivitas kerjanya tinggi, begitu pula sebaliknya. Penilaian kinerja merupakan salah satu tugas penting bagi perusahaan untuk mengetahui level kinerja karyawan yang dimilikinya.

Menurut **Veithzal Rivai (2009:549) “penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidak hadiran”.** Dengan demikian, penilaian kinerja adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya

1. **Tujuan penilaian kinerja**

Menurut **Suwatno** dan **Donni (2016:197),** penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

1. ***Performance Improvement.* Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.**
2. ***Compensation adjustment* membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.**
3. ***Placement decision.* Menentukan promosi, transfer, dan *demotion.***
4. ***Training and development needs.* Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.**
5. ***Carrer planning anf development.* Imemandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.**
6. ***Staffing process deficiences.* *Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.***
7. ***Informational inaaccuracies and job-design error* membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi.**
8. ***Equel employment opportunity* menunjukan bahwa *placement decision* tidak diskriminasi.**
9. ***External challenges* memperhatikan faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja.**
10. ***Feedback* memberikan umpan balik bagi urusan kekaryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.**
11. **Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja**

Sebuah organisasi atau perusahaan membutuhkan karyawan yang mampu memberikan hasil kerja atau output agar tujuan dari perusahaan tersebut bisa tercapai. Hasil kerja atau kinerja setiap karyawan berbeda-beda dan hal tersebut dipengaruhi beberapa faktor. Salah satu faktor tersebut adalah insentif mampu mendorong atau memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, semakin baik kinerja karyawan maka semakin tinggi pula insentif yang diberikan. Karena hal tersebut karyawan akan berusaha untuk meningkatkan kinerja mereka agar insentif yang diterima meningkat.

Hal ini di dukung oleh pendapat **Wibowo (2012) “insentif mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan karena setiap pekerjaan yang telah memberikan kinerja terbaiknya pasti mengharapkan imbalan di samping gaji atau upah sebagai tambahan berupa insentif atas perestasi yang diberikannya terhadap perusahaan.**

Menurut **Handoko (2005:155**) **“Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar produktivitas/kinerja karyawan atau profitabilitas organisasi atau kedua kriteria tersebut”**.

Bagi karyawan insentif akan memotivasi atau memicu semangat karyawan agar supaya memberikan hasil semaksimal mungkin agar insentif yang mereka terima dapat maksimal. Bagi perusahaan atau organisasi insentif berguna untuk menjaga karyawan yang memiliki kualitas baik betak untuk bekerja di perusahaan atau organisasi tersebut. Oleh kaarena itu pemberian insentif tidak dapat diberikan asal- asalan harus memperhatikan kinerja dari karyawan tersebut.