

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Teori tersebut disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini, yaitu etos kerja, insentif, pengembangan karir dan kinerja pegawai.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar :

Menurut Abdullah (2014:2) menyebutkan bahwa :

manajemen itu adalah keseluruhan aktivitas yang berkenaan dengan melaksanakan pekerjaan organisasi melalui fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan untuk mencapai tujuan organisasi yang sudah ditetapkan dengan bantuan sumber daya organisasi (man, money, material, mechine and method) secara efesien dan efektif.

Menurut Rosenberg dalam Haming (2014) menyatakan :

mengatakan bahwa manajemen adalah sinonim dari administrasi, dimana manajemen memiliki fungsi koordinasi, perencanaan, serta pergerakan aktivitas didalam organisasi.

Menurut Feriyanto (2015) menyatakan :

manajemen adalah inti dari administrasi, karena manajemen sendiri sebagai alat pelaksana administrasi dan sebagai kemampuan untuk

mencapai hasil dan tujuan melalui kegiatan orang lain.

Dari beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan perusahaan dengan menggunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian, dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama suatu perusahaan sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi, Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar :

Menurut Dessler (2015:3) menyatakan :

manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi pegawai dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Simamora dalam Sutrisno (2015:5) menyatakan :

manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja.

Menurut Schuler dalam Edy Sutrisno (2016:6) mengartikan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Dari beberapa pendapat di atas dapat dikatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Hasibuan (2016:21) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

##### **1. Fungsi Manajerial**

- a. Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.
- b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).
- c. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua pegawai agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu

tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

- d. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

## 2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.
- b. Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar

pegawai serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

- f. Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- g. Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Hasibuan (2016:14) Peranan manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job spesification, job reqrutment, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijakan

pemberian balas jasa perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat pekerja.
8. Melaksanakan pendidikan, pelatihan, dan penilai kinerja pegawai.
9. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

### 2.1.3 Etos Kerja

Darodjat (2015) etos kerja secara etimologi, berasal dari bahasa Yunani, yaitu *ethos* yang berarti sikap, kepribadian, watak (sifat dasar) , karakter, kemauan, kesusilaan, adat istiadat. Secara terminologis kata etos ini memiliki tiga perbedaan yang berbeda yaitu :

1. Suatu aturan umum atau cara hidup
2. Suatu tatanan aturan perilaku
3. Penyelidikan tentang jalan hidup dan seperangkat aturan tingkah laku.

Etos adalah keyakinan yang menuntun seseorang kelompok atau suatu institusi. Sedangkan dalam *The American Heritage Dictionary of English Language*, etos memiliki 2 makna yaitu:

1. Disposisi, karakter, atau sikap khusus orang, budaya atau kelompok yang membedakannya dari orang atau kelompok lain, nilai atau jiwa yang mendasari, adat-istiadat.
2. Prinsip utama atau pengendali dalam suatu pergerakan, pekerjaan seni, bentuk ekspresi, atau sejenisnya.

Etos kerja menggambarkan suatu sikap yang mengandung makna sebagai aspek evaluatif yang dimiliki oleh individu (kelompok) dalam memberikan

penilaian terhadap kegiatan kerja. Menurut (Darodjat, 2015:77) etos kerja merupakan seperangkat perilaku positif dan fondasi yang mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, dan standar-standar.

Etos kerja dan produktivitasnya masih rendah yang tercermin dari disiplin, semangat kerja dan produktivitasnya yang masih rendah. Hal itu tentu saja kurang mendukung upaya pembangunan ekonomi dan sumber daya manusia. Karena etos kerja adalah masalah yang kompleks dan mengandung banyak aspek baik ekonomi, sosial, maupun budaya. Etos kerja seseorang terbentuk dari adanya motivasi yang terpancar dari sikap hidupnya yang mendasar terhadap kerja. Etos kerja secara dinamis selalu mendapat pengaruh dari berbagai faktor, baik eksternal maupun faktor internal, sesuai dengan kodrat manusia selaku makhluk sosial.

Berdasarkan berbagai pengertian tersebut, etos kerja baik secara etimologi dan praktis adalah seperangkat sikap atau pandangan mendasar yang dipegang oleh sekelompok manusia untuk menilai bekerja sebagai suatu hal yang positif bagi peningkatan kualitas kehidupan sehingga mempengaruhi perilaku kerjanya. Keberhasilan di berbagai wilayah kehidupan ditentukan oleh perilaku manusia, terutama perilaku etos kerja (Darodjat, 2015). Etos kerja memiliki tiga fungsi (Darodjat, 2015:78) yaitu sebagai pendorong timbulnya perbuatan, penggairah dalam aktivitas, dan penggerak aktivitas.

Sikap etos kerja ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Sikap ini dapat dipengaruhi oleh berbagai aspek baik itu dari berbagai kebiasaan, pengaruh budaya, serta sistem nilai yang mereka

yakini. Max Weber seorang ahli ekonomi dan sosiolog dari Jerman menyatakan bahwa, bagaimana sebuah sistem nilai dalam hal ini adalah agama yang mempengaruhi pandangan hidup manusia terhadap etika ekonomi. Hal ini disebabkan karena keyakinan masyarakat Eropa Barat dan Amerika terhadap doktrin agama bahwa malas-malasan dan membuang-buang waktu adalah dosa yang paling utama. Ada juga konsep bahwa bekerja itu adalah sebuah panggilan yang membuat pengikutnya bekerja sungguh-sungguh untuk memuliakan Tuhan yang mereka yakini.

Dari etos kerja ini dikenal pula kata etika yang hampir mendekati akhlak dengan baik-buruk (moral), sehingga dalam etos kerja terkandung gairah atau semangat yang tinggi untuk mengerjakan sesuatu secara optimal, lebih baik, dan bahkan berupaya untuk mencapai kualitas kerja yang sesempurna mungkin. Artinya, ada semacam semangat untuk menyempurnakan suatu pekerjaan dan menghindari segala kerusakan sehingga setiap pekerjaannya diarahkan untuk mengurangi bahkan menghilangkan kesalahan dari hasil pekerjaannya.

### **2.1.3.1 Karakteristik Etos Kerja Tinggi dan Rendah**

Karakteristik seseorang yang memiliki etos kerja tinggi menurut Darodjat (2015) yaitu:

1. Memiliki motivasi kerja, yaitu motivasi dalam diri dan dari luar diri individu.
2. Memiliki orientasi kemasa depan.
3. Moralitas adalah sikap keseriusan dalam bekerja.
4. Kerja keras serta menghargai waktu.



5. Kedisiplinan dalam bekerja, bertanggung jawab.
6. Hemat dan sederhana.
7. Tekun dan ulet.

Sedangkan individu atau kelompok yang memiliki etos kerja yang rendah akan menunjukkan karakteristik sebagai berikut:

1. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri.
2. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja.
3. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan. d. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan.
4. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

### **2.1.3.2 Fungsi Etos Kerja**

Secara Umum adalah sebagai alat penggerak tetap perbuatan dan kegiatan individu.

1. Fungsi Etos kerja sebagai Pendorong timbulnya perbuatan

Etos kerja yg bagus akan mendorong seseorang menjadi lebih baik dlm melakukan pekerjaan / perbuatan. Dengan demikian kerjaan akan cepat selesai karena munculnya sifat tanggap ketika akan melakukan perbuatan.

2. Fungsi Etos kerja sebagai Penggairah dlm aktivitas

Dengan adanya etos kerja yg baik maka akan ada gairah dlm bekerja, sehingga semangat kerja akan muncul.

3. Etos kerja berfungsi sebagai Penggerak

Penggerak, seperti mesin bagi mobil, besar kecilnya motivasi akan

menentukan cepat lambatnya suatu perbuatan.

### **2.1.3.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja**

Menurut Sinamo (2014:51) Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja dikelompokkan ke dalam 2 hal, yaitu:

#### **1. Faktor Internal**

Seseorang yang memiliki etos kerja dapat dipengaruhi oleh motivasi yang berasal dari dalam diri atau dari faktor internal. Etos kerja ialah suatu pandangan dan sikap yang didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang. Etos kerja ditentukan oleh kualitas pendidikan, keahlian, dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu untuk meningkatkan sumber daya manusia.

#### **2. Faktor eksternal**

Budaya yang tertanam sejak lama dalam masyarakat mampu mempengaruhi etos kerja yang akan dimunculkan individu. Budaya tersebut meliputi, disiplin, sikap mental diyakini oleh masyarakat setempat. Masyarakat yang memiliki sistem orientasi maju akan memiliki etos kerja yang tinggi. Sedangkan, masyarakat yang memiliki sistem masyarakat konservatif akan memiliki etos kerja yang rendah. Etos kerja akan dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kinerja individu.

### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Etos Kerja**

Menurut (Darodjat, 2015:77) untuk mengetahui apakah etos kerja atau semangat kerja pegawai di suatu instansi itu dalam kondisi tinggi atau rendah dapat dilihat dari dimensi dan indikator sebagai berikut:

Menurut (Darodjat, 2015:77), dimensi etos kerja dapat dibagi menjadi 3 yaitu

#### 1. Kerja Keras

Kerja keras adalah bentuk usaha yang terarah dalam mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan energi sendiri sebagai input (modal kerja).

Indikatornya meliputi: kerja aktualisasi, kerja amanah, kerja panggilan

#### 2. Kerja Cerdas

Kerja cerdas adalah bentuk usaha terarah untuk mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan mesin kecerdasan sebagai daya ungkit prestasi kerja.

Indikatornya meliputi: kerja seni, kerja kehormatan

#### 3. Kerja Ikhlas

Kerja ikhlas adalah bentuk usaha terarah dalam mendapatkan sebuah hasil dengan menggunakan kesucian hati sebagai manifestasi kemuliaan dirinya.

Indikatornya meliputi: kerja rahmat, kerja ibadah, kerja pelayanan

Indikator etos kerja tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

##### 1. Kerja adalah Aktualisasi: Aku bekerja keras penuh semangat.

Kerja adalah aktualisasi, suatu sikap untuk mengembangkan potensi dan mengubah potensi menjadi relasi, suatu seni untuk mengaktualisasikan diri pada tanggung jawab. Maka pekerjaan seberat apapun akan terasa ringan.

##### 2. Kerja adalah amanah: Bekerja penuh tanggung jawab.

Bekerja adalah sebuah amanah yang di titipkan Sang Pencipta dalam kehidupan kita. Amanah melahirkan sebuah tanggung jawab terhadap pekerjaan yang di percayakan kepada kita. Tanggung jawab ini

menumbuhkan kehendak kuat dalam menjalankan tugas dengan benar dan tidak hanya formalitas. Apapun pekerjaan kita, entah itu buruh kasar, anggota DPR, pegawai negeri dan masih banyak lagi. Mempunyai amanah dan tanggung jawab yang berbeda.

3. Kerja adalah panggilan panggilan: Aku bekerja tuntas penuh integritas.

Kerja adalah panggilan suci yang berkaitan pada 3k. Kebenaran, kebaikan, dan keadilan. Apapun panggilan kita, entah itu sebagai guru, dokter, pengusaha, semua mempunyai tanggung jawab masing-masing. Seorang dokter mempunyai tanggung jawab terhadap pasiennya. Seorang perawat mempunyai tanggung jawab untuk merawat yang sakit. Dan begitu juga kita, ketahuilah apa yang menjadi panggilan kita maka kita akan enjoy melakukan pekerjaan kita.

4. Kerja adalah seni: Aku bekerja cerdas penuh kreativitas

Apapun pekerjaan kita, seorang peneliti pun, adalah seni. Bila kita merasa pekerjaan kita adalah seni dan tak selalu merasa itu adalah beban seperti melakukan hobby. Pasti akan terasa sangat enjoy saat melakukannya. Seperti Edward V Appleton, seorang fisikawan peraih nobel, dia mengaku rahasia keberhasilannya meraih penghargaan sains paling bergensi adalah karena dia bisa menikmati pekerjaannya dan melakukannya dengan enjoy.

5. Kerja adalah kehormatan: Aku bekerja tekun penuh keunggulan.

Kehormatan merupakan satu struktur yang kuat dalam kehidupan manusia. Kehormatan sama halnya dengan harga diri. Jika kita meremehkan pekerjaan kita maka hilanglah sebuah kehormatan kita, seremeh dan serendah apapun pekerjaan kita itu adalah sebuah kehormatan besar.

6. Kerja adalah rahmat: Bekerja tulus penuh syukur.

Bekerja adalah rahmat yang turun dari Tuhan. Tidak melakukan dengan bersungguh-sungguh melainkan bersyukur atas kebaikan yang diterima bukanlah dari manusia melainkan dari Sang Pencipta. Apapun pekerjaan kita, entah itu pegawai negeri, anggota DPR, sampai buruh kasar itu adalah rahmat dari Tuhan. Angerah yang kita terima tanpa syarat. Dengan bekerja kita bisa menambah ilmu, memperluas koneksi, dan masih banyak lagi. Jadi syukurilah kebaikan yang telah di sediakannya bagi kita semua.

7. Kerja adalah ibadah: Aku bekerja serius penuh kecintaan .

Apapun kepercayaan dan agama kita, pekerjaan yang halal adalah ibadah. Hal ini yang membuat kita bekerja dengan ikhlas, bukan sekedar mencari uang dan jabatan Semata.

8. Kerja adalah pelayanan: Aku bekerja paripurna penuh kerendahan hati.

Secara moral, kemuliaan sejati datang dari pelayanan. Orang yang melayani adalah orang mulia, begitu juga dengan pekerjaan kita dapat membantu orang lain itu adalah profesi mulia.

## **2.1.4 Insentif**

### **2.1.4.1 Pengertian Insentif**

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan

rencanarencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi.

Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat. Terdapat beberapa pengertian mengenai insentif, diantaranya adalah:

Menurut Sarwoto (2014:156) Insentif adalah motivasi memberi bantuan sebagai suatu dorongan yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam dirinya timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi instansi.

Menurut Hasibuan Melayu S.P (2014:118) menyatakan pengertian insentif adalah sebagai berikut:

“Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Upah insetif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.”

Menurut Mangkunegara (2014:89) menyatakan pengertian insentif adalah sebagai berikut:

“Insentif adalah suatu bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada pegawai agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi sebagai pengakuan prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi.”

Dari beberapa pengertian insentif di atas maka jelaslah bahwa insentif merupakan penghargaan atau imbalan balas jasa yang diberikan kepada para pegawai atas kinerjanya yang melebihi standar. Pemberian insentif juga diharapkan dapat memotivasi dalam mencapai tujuan.

#### **2.1.4.2 Sifat Dasar Sistem Pengupahan Insentif**

Sifat dasar sistem pengupahan insentif dalam suatu perusahaan dituangkan secara jelas dan sederhana berdasarkan ketentuan standar kerja. Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif menurut Martoyo dalam Diviani (2015), adalah sebagai berikut:

1. Pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh pegawai yang bersangkutan sendiri.
2. Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja meningkat.
3. Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga pegawai yang berprestasi lebih tersebut cukup cepat pula merasakan nikmatnya orang berprestasi lebih.
4. Penentuan standar kerja ataupun standar produksi hendaknya secermat mungkin, dalam arti: tidak terlalu tinggi, sehingga tidak terjangkau oleh umum pegawai, atau tidak terlalu rendah, sehingga tidak terlalu mudah dicapai pegawai.
5. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerjaan atau pegawai untuk bekerja lebih giat.

Berdasarkan pendapat di atas maka jelaslah bahwa pemberian insentif harus dilaksanakan secara jelas dan sederhana untuk mempermudah perhitungan setiap pegawainya, agar dapat menambah peningkatan kinerja bagi setiap pegawai.

#### **2.1.4.3 Pertimbangan Dasar Penyusunan Insentif**

Menurut Hasibuan Melayu S. P (2014:35), pertimbangan dasar

penyusunan insentif antara lain:

### 1. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak favourable bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.

### 2. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut:

#### 1. Kelemahan

Terlihatnya adanya kelemahan cara ini sebagai berikut:

- a. Mengakibatkan mengendornya semangat kerja pegawai yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata.
- b. Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.



- c. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- d. Kurang mengakui adanya kinerja pegawai.

## 2. Kelebihan

Kelebihan-kelebihan cara ini dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- b. Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik.
- c. Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

## 3. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya 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 menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul dimana para pegawai junior yang energik 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. Hal ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan pegawai untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi.

## 5. Keadilan dan Kelayakan

- a. Keadilan Dalam sistem insentif keadilan bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan (output), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, 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 memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, dimana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.
- b. Kelayakan Di samping 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 di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka 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 penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun rangking dalam penentuan insentif.

#### **2.1.4.4 Tujuan Pemberian Insentif**

Tujuan pemberian insentif dimaksudkan agar kebutuhan materi pegawai terpenuhi, dengan terpenuhinya kebutuhan materi itu diharapkan pegawai dapat bekerja lebih baik, cepat dan sesuai dengan standar perusahaan sehingga output yang dihasilkan dapat meningkat daripada input dan akhirnya kinerja pegawai dapat meningkat.

Menurut Sutrisno Edy (2014:188-189) tujuan diberikannya insentif adalah sebagai berikut:

1. Menghargai prestasi kerja
2. Menjamin keadilan
3. Mempertahankan pegawai
4. Memperoleh pegawai yang bermutu
5. Pengendalian biaya
6. Memenuhi peraturan.

Menurut Panggabean (2014:93) menjelaskan tujuan pemberian insentif adalah sebagai berikut: “Tujuan insentif adalah memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada pegawai. Insentif menjamin bahwa pegawai akan mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.”

Jadi pemberian insentif merupakan sarana motivasi yang dapat merangsang ataupun mendorong pegawai agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi peningkatan kinerja individu untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **2.1.4.5 Jenis-Jenis Insentif**

Insentif yang berarti penghargaan atau ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk upah atau gaji atas pengangkatannya sebagai tenaga kerja sebuah perusahaan. Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan/instansi, harus dituangkan secara jelas sehingga dapat diketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Menurut Nawawi Hadari (2014:317), penghargaan atau ganjaran sebagai insentif dibedakan dalam beberapa jenis sebagai berikut:

- 1 Kompensasi atau insentif total Keseluruhan penghargaan atau ganjaran yang diterima oleh seseorang tenaga kerja untuk seluruh pekerjaannya yang dilakukannya sebagai kontribusi padapencapaian tujuan organisasinya
- 2 Kompensasi khusus Penghasilan tambahan yang diberikan kepada tenaga kerja dengan status tertentu dalam perusahaan.

Menurut Siagian Sondang P. (2014:268), jenis insentif digolongkan menjadi dua kelompok, antara lain:

1. Rencana insentif individu
2. Rencana insentif kelompok.

Penggolongan insentif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Rencana insentif individu, yang termasuk dalam kelompok Insentif individu adalah:

- a. *Piece work* (upah per output) adalah teknik yang digunakan untuk mendorong kinerja kerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.
- b. *Production bonuss* (bonus produksi) adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.
- c. *Commisions* (komisi) adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.
- d. *Executifes incentives* (insentif eksekutif) 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.
- e. *Maturity curve* (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 bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

2. 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.

#### **2.1.4.6 Indikator dan Dimensi Insentif**

Pemberian insentif dimaksudkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan diberikan dalam bentuk uang serta fasilitas lainnya untuk memenuhi kebutuhan setiap pegawainya. Dengan demikian insentif merupakan bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang.

Menurut Sarwoto (2014:156), dimensi insentif dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu:

1. Insentif Material adalah suatu insentif yang diberikan kepada pegawai atau orang lain dalam bentuk uang.
2. Insentif Non Material adalah suatu insentif yang diberikan dalam bentuk hadiah-hadiah atau kenikmatan-kenikmatan, kesejahteraan, reputasi atau kemuliaan yang lebih besar atau hadiah-hadiah atau anugerah-anugerah lainnya yang tidak dalam bentuk uang.

Indikator insentif tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Insentif Material adalah Meliputi beberapa sistem penghargaan berupa finansial yang diberikan dalam bentuk uang sebagai alat utama yang dapat membantu manusia dalam memenuhi kebutuhan pokok mereka. Dalam pemberian insentif ini terdapat perbedaan, hal ini disebabkan adanya tingkat atau golongan yang berbeda dari setiap pegawai dalam suatu instansi, berupa :

a. Insentif dalam bentuk uang:

- 1) Bonus uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan, biasanya diberikan secara selektif dan khusus kepada para pekerja yang berhak menerima dan diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan di masa yang akan datang. Perusahaan yang menggunakan

sistem insentif ini biasanya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu dimasukkan kedalam sebuah dana bonus, kemudian dana tersebut dibagi-bagian para pihak yang menerima bonus.

- 2) Komisi merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik, biasanya dibayarkan kepada bagian penjualan dan diterima kepada pekerja bagian penjualan.
  - 3) Profit share. Merupakan salah satu jenis insentif tertua. Pembayaranannya dapat diikuti bermacam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setia peserta.
  - 4) Kompensasi program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari, antara lain berupa:
    - a) Pensiun, mempunyai nilai insentif karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia, yaitu menyediakan jaminan ekonomi bagi pegawai setelah tidak bekerja lagi.
    - b) Pembayaran kontraktual, adalah pelaksanaan perjanjian antara atasan dan pegawai, dimana setelah selesai masa kerja pegawai dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode tertentu.
2. Insentif dalam bentuk jaminan sosial. Insentif dalam bentuk ini biasanya diberikan secara kolektif, tanpa unsur kompetitif dan setiap pegawai dapat memperolehnya secara sama rata dan otomatis. Bentuk insentif sosial ini antara lain:
- a. Pembuatan rumah dinas

- b. Pengobatan secara cuma-cuma
  - c. Berlangganan surat kabar atau majalah secara gratis, kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi anggota
  - d. Cuti sakit yang tetap mendapat pembayaran gaji
  - e. Biaya pindah
  - f. Pemberian tugas belajar untuk mengembangkan pengetahuan
2. Insentif non material adalah Suatu Ganjaran bagi para pegawai yang bukan berbentuk keuangan, dalam hal ini merupakan kebutuhan pegawai yang bukan berwujud uang seperti :
- Insentif non material ini dapat diberikan dalam berbagai bentuk, antara lain:
- a. Pemberian gelar (title) secara resmi
  - b. Pemberian tanda jasa atau medali
  - c. Pemberian piagam penghargaan
  - d. Pemberian pujian lisan maupun tulisan secara resmi ataupun secara pribadi
  - e. Ucapan terima kasih secara formal atau informal
  - f. Pemberian hukum untuk menggunakan suatu atribut jabatan (misalnya, bendera pada mobil, dan sebagainya).

#### **2.1.4.7 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Sistem Pemberian Insentif**

Faktor-faktor yang harus diperhitungkan dalam sistem pemberian insentif yaitu dengan menetapkan tingkat insentif, agar dirasakan sebagai faktor yang meningkatkan motivasi kerja. Faktor-faktor tersebut akan menentukan juga tingkat insentif yang kompetitif.



Menurut Siagian Sondang P. (2014:265) faktor-faktor yang mempengaruhi sistem pemberian insentif, adalah sebagai berikut:

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku
2. Tuntutan serikat kerja
3. Produktifitas
4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji
5. Peraturan Perundang-undangan.

Berdasarkan dari ke lima faktor tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Tingkat upah dan gaji yang berlaku

Dari berbagai survey, sistem pemberian upah termasuk insentif yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah tertentu, diketahui adalah tingkat upah dan gaji yang pada umumnya berlaku. Akan tetapi hal ini tidak bisa diterapkan begitu saja oleh organisasi tertentu, hal ini dikaitkan dengan faktor yang harus di pertimbangkan diantaranya ialah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan.

2. Tuntutan serikat pekerja

Serikat pekerja berperan dalam mengajukan tuntutan. Tingkat upah dan gaji termasuk insentif yang lebih tinggi dari tingkat yang berlaku. Tuntutan serikat pekerja ini dapat disebabkan oleh berbagai faktor, misalnya dalam usaha untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para anggotanya, atau karena situasi yang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji.

### 3. Produktifitas

Agar mampu mencapai tujuan dan berbagai sasarannya, suatu organisasi memerlukan tenaga kerja yang produktif. Hal ini menggambarkan bahwa kaitan yang sangat erat antara tingkat upah ataupun pemberian insentif dengan tingkat produktivitas kerja.

### 4. Kebijakan organisasi mengenai upah dan gaji

Kebijakan suatu Organisasi mengenai upah dan gaji pegawai tercermin dari jumlah pendapatan yang mereka peroleh. Bukan hanya gaji pokok yang mereka peroleh, akan tetapi dari kebijakan tersebut mencakup tunjangan, bonus, dan insentif. Bahkan kebijakan tentang kenaikan gaji berkala perlu mendapat perhatian khusus dari pihak manajemen.

### 5. Peraturan Perundang-Undangan

Pemerintah berkepentingan dalam bidang Ketenagakerjaan, seperti tingkat upah minimum, upah lembur, jumlah jam kerja dan lain sebagainya di atur dalam perundang-undangan.

## **2.1.5 Pengembangan Karir**

### **2.1.5.1 Pengertian Pengembangan Karir**

Menurut Henry Simamora (2015:412) pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan.

Sedangkan menurut Handoko dalam Megita (2014), pengembangan karir adalah peningkatan pribadi yang dapat di lakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir yang telah direncanakan. Tujuan pengembangan karir untuk

menyesuaikan kebutuhan pegawai dengan kesempatan karir yang tersedia di suatu organisasi atau instansi pemerintah.

Dapat ditarik kesimpulan dari pendapat para ahli, bahwa pengembangan karir merupakan rangkaian suatu kegiatan yang dilakukan seseorang untuk meningkatkan kemampuan kerja pegawai dalam merencanakan karir dimasa sekarang dan masa yang akan datang

#### **2.1.5.2 Bentuk Pengembangan Karir**

Bentuk-bentuk pengembangan karir itu sendiri tergantung pada jalur karir yang telah direncanakan oleh masing-masing organisasi. Bagaimana suatu organisasi atau instansi pemerintah menentukan jalur karir bagi setiap pegawai tergantung pada kebutuhan dan situasi suatu organisasi itu sendiri, namun umumnya sering dilalukan melalui mutasi, pelatihan, dan promosi. Pengertian tersebut dapat dijelaskan dibawah ini :

1. Mutasi Menurut Hasibuan (2014:102) mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara horizontal maupun vertical di dalam suatu organisasi.
2. Pelatihan Menurut Veithzal Rivai (2014:212) pelatihan adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kinerja saat ini dan kinerja dimasa mendatang. Pelatihan merupakan dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik dari pada teori.
3. Promosi Menurut Hasibuan (2014:108) promosi adalah perpindahan

yang memperbesar authority (wewenang) dan responsibility (tanggung jawab) pegawai ke jabatan yang lebih tinggi didalam organisasi sehingga kewajiban, hak, status dan penghasilan semakin besar. Dengan adanya dapat membantu promosi pengakuan mengenai kemampuan dan kecakapan pegawai itu sendiri untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi.

### **2.1.5.3 Konsep Dasar Perencanaan Karir**

Menurut Viethzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2014:266) konsep dasar perencanaan karir adalah :

1. Karir merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang.
2. Jenjang karir merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.
3. Tujuan karir merupakan posisi mendatang yang di upayakan oleh seseorang sebagai bagian karirnya.
4. Perencanaan karir merupakan proses dimana kita menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan-tujuan tersebut.
5. Pengembangan karir terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadinya.

### **2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karir**

Menurut Henry Simamora (2015:412), dimensi dan indikator pengembangan karir meliputi:

## 1. Mutasi

Mutasi adalah perpindahan pekerjaan seseorang dalam suatu organisasi yang memiliki tingkat level yang sama dari posisi pekerjaan sebelum mengalami pindah kerja. Kompensasi gaji, tugas dan tanggung jawab yang baru umumnya adalah sama seperti sedia kala. Mutasi atau rotasi kerja dilakukan untuk menghindari kejenuhan karyawan atau pegawai pada rutinitas pekerjaan yang terkadang membosankan serta memiliki fungsi tujuan lain supaya seseorang dapat menguasai dan mendalami pekerjaan lain di bidang yang berbeda pada suatu perusahaan. Transfer terkadang dapat dijadikan sebagai tahapan awal atau batu loncatan untuk mendapatkan promosi di waktu mendatang. Hakekatnya mutasi adalah bentuk perhatian pimpinan terhadap bawahan. Disamping perhatian internal, upaya peningkatan pelayanan kepada masyarakat adalah bagian terpenting dalam seluruh pergerakan yang terjadi dalam lingkup kerja pemerintahan.

### a. Promosi

Promosi adalah penghargaan dengan kenaikan jabatan dalam suatu organisasi ataupun instansi baik dalam pemerintahan maupun non pemerintah (swasta). Seseorang yang menerima promosi harus memiliki kualifikasi yang baik dibanding kandidat-kandidat yang lainnya. Terkadang jender pria wanita serta senioritas tua muda mempengaruhi keputusan tersebut. Hal inilah yang banyak diusahakan oleh kalangan pekerja agar bias menjadi lebih baik dari jabatan yang sebelumnya ia jabat. Dan juga demi peningkatan dalam status social. Promosi merupakan kesempatan untuk berkembang dan maju yang dapat mendorong karyawan untuk lebih baik

atau lebih bersemangat dalam melakukan suatu pekerjaan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan.

b. Rotasi

Rotasi adalah salah satu alternatif jika karyawan menderita rutinisasi yang berlebihan atau kebosanan atas kerja mereka, hal tersebut perlu jika karyawan tersebut menganggap bahwa pekerjaannya tidak lagi menantang, maka karyawan tersebut oleh perusahaan seharusnya dipindahkan ke pekerjaan lain, pada tingkat yang sama, yang mempunyai persyaratan keterampilan yang serupa.

c. Demosi

Demosi adalah penurunan jabatan dalam suatu instansi yang biasa dikarenakan oleh berbagai hal, contohnya adalah keteledoran dalam bekerja. Turun jabatan biasanya diberikan pada karyawan yang memiliki kinerja yang kurang baik atau buruk serta bisa juga diberikan pada karyawan yang bermasalah sebagai sanksi hukuman. Demosi merupakan suatu hal yang sangat dihindari oleh setiap pekerja karena dapat menurunkan status, jabatan, dan gaji. Namun, demosi atau turun jabatan ini biasa dilakukan oleh beberapa instansi ataupun perusahaan demi peningkatan kualitas kerja, dan juga sebagai motivasi bagi karyawannya agar mau berusaha untuk memperoleh yang diinginkan. Mendapatkan promosi dan menghindari demosi.

2. Seleksi

Seleksi adalah proses untuk memilih pelamar untuk dijadikan karyawan dan menempatkan mereka pada posisi yang dibutuhkan oleh instansi. Dengan kata

lain, Seleksi adalah suatu proses pencocokan kebutuhan dan persyaratan instansi terhadap keterampilan dan kualifikasi para pelamar kerja.

a. Penerimaan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Instansi memilih para pegawai dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi.

b. Wawancara

Merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal yang dapat diterima atau tidak seorang pelamar

c. Keputusan penerimaan

Keputusan diterima atau tidaknya seorang karyawan menandai berakhirnya proses seleksi. Departmen Personalia dapat mempertimbangkan kembali para pelamar yang ditolak untuk lowongan pekerjaan yang lain, karena mereka telah melewati berbagai macam proses seleksi.

3. Penempatan

Penempatan adalah mengalokasikan para karyawan baru atau lama pada posisi kerja tertentu. Penempatan terdiri dari :

a. Pendidikan

Pendidikan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan, pendidikan minimum yang disyaratkan meliputi:

1) Pendidikan yang disyaratkan

Pendidikan yang disyaratkan adalah adanya kesadaran seseorang sehingga muncul respon terhadap stimulus yang diberikan kepada pendidik. Contoh duduk sebagai Eselon 3 maka tingkat pendidikan nya S1.

## 2) Pendidikan alternatif

Pendidikan alternatif merupakan istilah generik dari berbagai program pendidikan yang dilakukan dengan cara berbeda dari cara tradisional. Secara umum pendidikan alternatif memiliki persamaan, yaitu: pendekatannya bersifat individual, memberi perhatian besar kepada peserta didik, orang tua/keluarga, dan pendidik serta dikembangkan berdasarkan minat dan pengalaman.

### b. Pengetahuan kerja

Pengetahuan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan dengan wajar yaitu pengetahuan kerja ini sebelum ditempatkan dan yang baru diperoleh pada waktu karyawan tersebut bekerja dalam pekerjaan tersebut.

### c. Keterampilan kerja

Kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kategori yaitu:

- 1) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan dan lain-lain.
- 2) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik dan lain-lain.
- 3) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa dan lain-lain.

### d. Pengalaman kerja

Pengalaman seorang pegawai untuk melakukan pekerjaan tertentu.

## 4. Pendidikan

Pendidikan merupakan syarat untuk duduk di sebuah jabatan, maka dapat



dikatakan bahwa pendidikan mempengaruhi kemuluan karier seseorang. Dengan melihat seseorang lebih objektif, bahwa semakin berpendidikan seseorang akan semakin baik, atau dengan kata lain orang-orang yang

a. Tingkat pendidikan yang di syaratkan

Pendidikan yang disyaratkan adalah adanya kesadaran seseorang sehingga muncul respon terhadap stimulus yang diberikan kepada pendidik. Contoh duduk sebagai Eselon 3 maka tingkat pendidikan nya S1.

b. Pendidikan alternatif

Pendidikan alternatif merupakan istilah generik dari berbagai program pendidikan yang dilakukan dengan cara berbeda dari cara tradisional. Secara umum pendidikan alternatif memiliki persamaan, yaitu: pendekatannya bersifat individual, memberi perhatian besar kepada peserta didik, orang tua/keluarga, dan pendidik serta dikembangkan berdasarkan minat dan pengalaman.

5. Pelatihan

Pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin trampil dan mampu dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik sesuai dengan standar.

a. Peserta

Peserta adalah latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan.

b. Tujuan

Tujuan merupakan rencana yang telah ditentukan untuk memperoleh hasil

dengan mengurangi resiko dari kegiatan.

#### c. Sasaran

Sasaran pelatihan dapat dibedakan kedalam sasaran umum atau tujuan dan sasaran khusus, yang dapat dibedakan lagi kedalam sasaran keseluruhan pelatihan dan sasaran subjek pembahasan atau latihan. Sasaran khusus dirinci kedalam suatu uraian yang mempergunakan istilah-istilah perilaku yang dapat diamati dan diukur. Sasaran khusus untuk keseluruhan pelatihan lebih konkret dibandingkan dengan tujuan umum, namun masih lebih abstrak dari sasaran instruksional atau sasaran pembahasan.

### **2.1.6 Kinerja**

Prestasi kerja merupakan suatu penilaian atas hasil kinerja pegawai disuatu instansi atau perusahaan, dimana penilaian tersebut dilakukan oleh atasannya.

#### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu perusahaan, hal ini dikarenakan kinerja pegawai sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan, oleh karena itu pencapaian tujuan perusahaan sepenuhnya tergantung pada faktor sumber daya manusia.

Menurut pasal 4 PP No 46 Tahun 2011 bahwa “Kinerja pegawai adalah prestasi aktual pegawai dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari pegawai seperti: Kualitas, Kuantitas, Waktu Biaya, Kemampuan tanpa pengawasan, Perilaku individu ”

Menurut A Prabu Mangkunegara (2014:67), menyatakan bahwa

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Irham Fahmi (2015:176), Menyatakan bahwa

“kinerja adalah hasil yang di peroleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented and non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”.

Menurut Amstron dan Baron dalam Irham Fahmi (2016:176), menyatakan bahwa “hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi”.

Menurut Robbins yang dikutip oleh Diana Angelica (2014:102), menyatakan bahwa

“Hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugasnya dan mengembangkan keahliannya dengan tanggung jawabnya dalam bekerja sehingga dapat mencapai suatu tujuan perusahaan”.

Menurut R. Wayne Mondy yang dikutip Moekijat (2014:260), bahwa

“Proses berorientasi tujuan yang diarahkan untuk memastikan bahwa proses-proses keorganisasian ada pada tempatnya untuk memaksimalkan produktivitas para pegawai dan mengembangkan lebih baik lagi dalam bekerja sehingga tim dapat bekerja sama dan akhirnya perusahaan mencapai tujuan yang diharapkan”.

Berdasarkan definisi diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai sesuai perannya dalam organisasi yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

#### **2.1.6.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah faktor kemampuan

(*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Anwar Prabu Mngkunegara (2014:67), yang menyatakan bahwa :

#### 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 (IQ 110-120) dengan pendidikan yang-hari, maka dia akan lebih mudah mencapai kienrja yang diharapkan.

#### 2. Faktor Motivasi.

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam mengahdapi situasi (*situation*) kerja, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan oragnisasi (tujuan kerja).

### **2.1.6.3 Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Veithzal Rivai dalam Suwanto dkk (2014:196), penilaian kerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mngukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku hasil dan termasuk tingkat ketidakhadiran dimana penilaian tersebut dilakukan oleh atasannya, dengan demikian penialaian kinerja adalah hasil kerja pegawai dalam lingkup tanggung jawab dalam tugasnya sehingga pegawai dapat bekerja dengan baik.

Sedangkan menurut Mejia dkk dalam Suwanto dkk (2015:197), penilaian kerja merupakan suatu proses yang terdiri dari :

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi hal ini dapat dilakukan dengan pada

hasil analisis jabatan.

2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja, pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk, manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau membandingkan kinerja antara pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja, pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan, hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

#### **2.1.6.4 Jenis-Jenis Penilaian Kinerja**

Menurut Veithzal Rivai (2014 : 562 ), menyatakan bahwa ada jenis-jenis penilaian kinerja pegawai yaitu :

1. Penilaian hanya oleh atasan.
  - a. Cepat dan langsung.
  - b. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
  - c. Penilaian oleh kelompok lini : atasan dan atasannya lagi bersama sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai :
    - 1). Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan hanya oleh atasan sendiri.
    - 2). Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
    - 3) Penilaian oleh kelompok staf : atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya, atasan langsung yang membuat

keputusan akhir.

- d. Penilaian gabungan yang masuk akal dan wajar.
  - e. Memperluas pertimbangan yang ekstrim.
  - f. Memperlemah integritas manajer yang bertanggung jawab.
  - g. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan : sama seperti pada kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau yang independen.
  - h. Membawa suatu pikiran yang tetap kedalam satu penilaian lintas sector yang besar.
2. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
    - a. Mungkin terlaui subjektif.
    - b. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

#### **2.1.6.5 Manfaat Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Irham Fahmi (2016:204), manfaat penilaian kinerja bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja, penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola oprasi organisasi secara efektif dan efesien melalui pemotivasian pegawai secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan pegawai seperti : promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan pegawai.
4. Menyediakan umpan balik bagi pegawai mengenai bagaimana atasan mereka

menilai kinerja mereka.

5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan, tahap penilaian terdiri dari 3 (tiga) tahap rinci :
  - a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah diterapkan sebelumnya.
  - b. Penetapan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
  - c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

#### **2.1.6.6 Masalah dan Kondisi Yang Terjadi Dalam Penilaian Kinerja**

Menurut Irham Fahmi (2016:208), bahwa pada saat dilakukan penilaian kinerja ada beberapa permasalahan yang sering ditemui yaitu :

1. Penilaian kinerja yang dilakukan kadang kala bersifat subjektif, dalam arti pihak yang menilai kinerja menyimpulkan dan merekomendasikan berdasarkan pandangan dan pemikiran yang dimilikinya.
2. Hasil penilaian kinerja kadang kala jika tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menimbulkan guncangan psikologis bagi penerima, karena ia merasa hasil dan kenyataan adalah tidak sesuai dan ini bisa memberi pengaruh pada penurunan kinerja pihak yang bersangkutan.
3. Jika metode kinerja yang dibuat adalah bersifat ingin melihat kinerja jangka

pendek maka para manajemen perusahaan akan berusaha menampilkan kualitas kinerja jangka pendek yang baik, dan ini memberi pengaruh negatif pada kinerja jangka panjang yang secara tidak langsung terabaikan, padahal suatu organisasi harus menyeimbangkan target kinerja jangka pendek dan jangka panjang.

4. Biaya yang di keluarkan untuk melakukan penialain kinerja tidaklah mudah, apalagi jika itu mengundang tenaga ahli dari luar seperti konsultan psikolog.
5. Hasil penilaian kinerja akan bahan masukan pada pimpinan, maka para manajemen perusahaan khususnya pegawai akan berusaha menampilkan hasil kerja yang baik sehingga lambat laun akan terbentuk budaya yang tidak sehat karena pegawai hanya berfikir ia baik dimata pemimpin buka dimata sesama rekan kerja kondisi ini bisa merusak semangat kerja Tim.
6. Jika hasil penilain kinerja dipublikasikan dan para pegawai mengetahui hasil penilaian tersebut maka itu bisa menjadi bahan pembicaraan atau gosip yang lambat laun jika tidak diatasi akan menjadi efek bola salju apalagi jika hasil penilaian dicantumkan seperti “kinerja diatas rata-rata, kinerja rata-rata, kinerja di bawah rata-rata”. Penilaian seperti ini menimbulkan stress dan bahkan bisa menurunkan motivasi kerja ditingkat perusahaan, terutama yang dapat penilaian kinerja dibawah rata-rata, apalagi jika hasil penilaian tersebut telah diterima beberapa kali dan tidak berubah.

#### **2.1.6.7 Solusi Dalam Menyelesaikan Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja**

Menrut Irham Fahmi (2016:211), bahwa penilaian kinerja yang dilakukan dan apapun bentuk hasilnya itu adalah sebuah metode, dan metode terbaik untuk



menyelesaikan masalah sertamenumbuh kembangkan semangat kerja di kalangan pegawai perusahaan khususnya adalah dengan membangun sifat kekeluargaan dan pendekatan (approach). Pemimpin tidak boleh menempatkan posisi dirinya sebagai orang yang serba tahu, namun pimpinan juga tidak boleh terlalu memperlihatkan dirinya serba tidak tahu, seorang pemimpin tidak boleh segan untuk menanyakan apapun kepada pemimpin, dan tidak boleh segan juga untuk mengajarkan apa pun kepada para pegawai.

#### **2.1.6.8 Metode Penilaian Kinerja**

Untuk melakukan suatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Menurut Ricky W Griffin dalam Irham Fahmi bahwa 2 (dua) kata gori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi yaitu :

##### **1. Metode objektif**

Menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengundang bias karena bisa saja seorang pegawai memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada pegawai yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukan kemampuannya secara maksimal.

##### **2. Metode pertimbangan**

Adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seseorang pegawai, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya

ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian rangking ini dianggap memiliki kelemahan jika seseorang pegawai ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki rangking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu pegawai yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seorang ditempatkan dalam kelompok dengan rangking buruk maka otomatisnya juga tidak bagus.

#### **2.1.6.9 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Berdasarkan Pasal 4 Peraturan Pemerintah No.46 Tahun 2011 penilaian prestasi kerja aparatur sipir negara (ASN) dibagi dalam dua unsur yaitu:

1. Sasaran Kerja Pegawai (SKP) merupakan rencana kerja dan target yang akan dicapai oleh seorang PNS dan dilakukan berdasarkan kurun waktu tertentu.

Sasaran kerja pegawai meliputi beberapa aspek :

- a. Kuantitas merupakan ukuran jumlah atau banyaknya hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- b. Kualitas merupakan ukuran mutu setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- c. Waktu merupakan ukuran lamanya proses setiap hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai.
- d. Biaya merupakan besaran jumlah anggaran yang digunakan setiap hasil kerja oleh seorang pegawai.

Penyusunan Sasaran Kerja Pegawai (SKP) diwajibkan bagi seluruh PNS/ASN yang dibuat setiap awal tahun anggaran yang didalamnya memuat

kegiatan tugas jabatan dan target yang harus dicapai dalam kurun waktu penilaian yang bersifat nyata dan dapat diukur. SKP tersebut harus disetujui dan ditetapkan oleh Pejabat Penilai sebagai kontrak kerja.

Berdasarkan hasil pengertian diatas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

### 2.1.7 Penelitian Terdahulu

Dasar atau acuan yang berupa teori-teori atau temuan melalui hasil berbagai penelitian sebelumnya merupakan hal yang sangat perlu dan dapat dijadikan sebagai data pendukung, salah satu pendukung yang menurut peneliti perlu dijadikan bagian tersendiri adalah penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan sebagian besar menyatakan variabel etos kerja, insentif dan pengembangan karir mempengaruhi kinerja pegawai.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Variabel Yang Diteliti	Hasil	Perbedaan Dengan Penelitian Sekarang
1	Pengaruh Lingkungan Kerja, Etos Kerja dan Budaya Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Bina Marga Propinsi Sulawesi Tengah (Saleha, 2016) Jurnal Katalogis, Volume 4 Nomor 3, Maret 2016 hlm 196-203	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai Etos Kerja  2) Adanya kesamaan meneliti kinerja	Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Bina Marga Provinsi Sulawesi Tengah	Tidak meneliti mengenai tentang lingkungan kerja dan budaya kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul	Variabel Yang Diteliti	Hasil	Perbedaan Dengan Penelitian Sekarang
2	<p>Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis (Muhammad Hibatullah, 2017)</p> <p>Jurnal Ilmiah Mahasiswa Volume 1, No 1, Des, 2012 hlmn 19-27</p>	<p>1) Adanya kesamaan meneliti mengenai Insentif</p> <p>2) Adanya kesamaan meneliti kinerja</p>	<p>Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Negeri Sipil Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Bengkalis</p>	<p>Tidak meneliti mengenai tentang etos kerja dan pengembangan karir</p>
3	<p>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Pengembangan Karir terhadap Prestasi Kerja Pegawai PT. Alandick Indonesia di Jakarta Selatan (Naibaho, 2015)</p> <p>Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan Vol 1, No 2, Mei, 2015 hlm 2-8</p>	<p>1) Adanya kesamaan meneliti mengenai Pengembangan Karir</p> <p>2) Adanya kesamaan meneliti kinerja</p>	<p>Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Alandick Indonesia di Jakarta Selatan</p>	<p>Tidak meneliti mengenai tentang lingkungan kerja</p>
4	<p>Pengaruh Komunikasi, Motivasi Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Probolinggo (Sri Hastuti, 2015)</p> <p>Jeam Vol Xii No. 1/ juni 2013 hlm 5-9</p>	<p>1) Adanya kesamaan meneliti mengenai Etos Kerja</p> <p>2) Adanya kesamaan meneliti kinerja</p>	<p>Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Koordinator Unit Pelaksana Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur di Probolinggo</p>	<p>Tidak meneliti mengenai tentang Komunikasi dan Motivasi</p>
5	<p>Pengaruh Etos Kerja ,Gairah Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Bri Cabang Tahuna (Bawele, 2016)</p> <p>Jurnal EMBA Vol.4</p>	<p>1) Adanya kesamaan meneliti mengenai Etos Kerja</p> <p>2) Adanya kesamaan</p>	<p>Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Pt. Bri Cabang</p>	<p>Tidak meneliti mengenai tentang Komunikasi dan Motivasi</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul	Variabel Yang Diteliti	Hasil	Perbedaan Dengan Penelitian Sekarang
	No.5 September 2016, Hal. 303	meneliti kinerja	Tahuna	
6	Pengaruh Komunikasi Internal terhadap Etos Kerja Pegawai di PPPAUD dan Dikmas Jawa Tengah (Tri Suminar, 2017) <i>Journal of Nonformal Education and Community Empowerment</i> Volume 1, No 3, Juni 2017 hlm 64-74	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai Etos Kerja 2) Adanya kesamaan meneliti kinerja	Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai di PPPAUD dan Dikmas Jawa Tengah	Tidak meneliti mengenai tentang Komunikasi Internet
7	<i>A study of the effect of Incentive system on job performance locus of control as a moderator</i> (Sun-Ming Huang, 2014) <i>Journal of Nonformal Education and Community Empowerment</i> Volume 1, No 3, Juni 2018 hlm 50-60	1) <i>Entertainment through the Work Ethic</i> 2) <i>There is theft about performance</i>	<i>Work Ethic has positive and significant effect on the performance</i>	<i>Not researching about incentives and career development</i>
8	<i>The Effect of Financial and Non-financial Incentives on Job Satisfaction: An Examination of Food Chain Premises in Turkey</i> (Ali Erbas dan Tugay Arat, 2015) <i>Journal of Nonformal Education and Community Empowerment</i> Volume 4, No 3, Juni 2014 hlm 50-60	<i>that attitude towards financial incentives have strong influence on job satisfaction compared with attitude towards non-financial incentives.</i>	<i>For test influence of incentives finance and non-financial on satisfaction work</i>	<i>Not researching work ethic and career development</i>
9	Pengembangan Karir dan Kompetensi terhadap Produktivitas Kerja serta Impikasinya pada	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai Pengembangan	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan	Tidak meneliti mengenai tentang Kompetensi dan Produktivitas Kerja

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul	Variabel Yang Diteliti	Hasil	Perbedaan Dengan Penelitian Sekarang
	Kinerja Pegawai (Bahri, 2016)	gan Karir	terhadap kinerja pegawai	
	Jurnal Manajmen Vol 4, No 3, Juni 2015 hlm 23-30	2) Adanya kesamaan meneliti kinerja		
10	Pengaruh Motivasi dan Pengembangan Karier Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. Rimbajaturaya Citrakarya. (Septyaningsih Ekayadi, 2016)	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai Pengembangan Karir	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak meneliti mengenai tentang motivasi dan kepuasan kerja
	E-Jurnal Manajemen Unud, Vol. 5, No.9, Mei 2016 hlm 22			
11	Pengaruh Analisis Jabatan dan Pengembangan Karier terhadap Kinerja Pegawai pada Sekretariat Daerah Kota Pangkalpinang (Pratiwi, 2014)	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai Pengembangan Karir	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak meneliti mengenai tentang Analisis Jabatan
	Jurnal Manajemen Vol 2, No 3, April 2016 hlm 12-20	2) Adanya kesamaan meneliti kinerja		
12	Pengaruh perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai pada museum negeri Provinsi Sulawesi Utara (Renaldy, 2015)	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak meneliti mengenai tentang perencanaan karir dan pelatihan
	Jurnal Berkala Ilmiah Efisiensi Volume 15, No. 5, Maret 2015 hlm 23 31	2) Adanya kesamaan meneliti kinerja		
13	Pengaruh Pengembangan Karier terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di Pt.telkom Malang) (Ita Rifani,	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir	Pengembangan Karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap	Tidak meneliti mengenai tentang etos kerja dan insentif

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul	Variabel Yang Diteliti	Hasil	Perbedaan Dengan Penelitian Sekarang
	2016) Jurnal Ekonomi Modernisasi Vol 3, No 2, Oktober 2016 hlm 24	2) Adanya kesamaan meneliti kinerja	kinerja pegawai	
14	Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pada pt. Bni syariah Makassar (Maziah, 2017)	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai insentif	Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak meneliti mengenai tentang etos kerja dan pengembangan karir
	Jurnal Manajemen Vol 4, No 2 Mei 2017 hlm 33	2) Adanya kesamaan meneliti kinerja		
15	Pengaruh Insentif Terhadap Motivasi Dan Kinerja (Kurnia Budi, 2015)	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai insentif	Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak meneliti mengenai tentang Motivasi
	Jurnal Jurnal Administrasi Bisnis Vol 2, No 4 April 2015 hlm 34-40	2) Adanya kesamaan meneliti kinerja		
16	Pengaruh insentif terhadap komitmen kerja karyawan pada pt. Bank rakyat indonesia cabang Lubuk Pakam (Julianti Sitohang, 2015)	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai insentif	Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak meneliti mengenai tentang komitmen kerja karyawan
	Jurnal Manajemen Vol 3, No 2 Mei 2015 hlm 12-17			
17	Pengaruh motivasi dan etos kerja terhadap kinerja pegawai pada sekretariat daerah Kabupaten Kotabaru (Suriansyah, 2016)	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai etos kerja	Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak meneliti mengenai tentang Motivasi
	Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis Vol 1, No 1, Maret 2015, hal 104 – 113	2) Adanya kesamaan meneliti kinerja		
18	Pengaruh etos kerja,	1) Adanya	Etos kerja	Tidak meneliti

Lanjutan Tabel 2.1

No	Judul	Variabel Yang Diteliti	Hasil	Perbedaan Dengan Penelitian Sekarang
	disiplin kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai kantor kementerian agama Kota Batu (Salsabil, 2015)	kesamaan meneliti mengenai Etos kerja 2) Adanya kesamaan meneliti kinerja	berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	mengenai tentang disiplin kerja dan komitmen organisasi
	Jurnal Riset Manajemen Vol 3, No 4, Juni 2015 hlm 123-130			
19	Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan pt. Suraco jaya abadi motor di Masamba Kabupaten Luwu Utara (Haedar 2015)	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai insentif 2) Adanya kesamaan meneliti kinerja	Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak meneliti mengenai tentang etos kerja dan pengembangan karir
	Jurnal Equilibrium Vol. 5 No. 1, Februari 2015 hlm 15-21			
20	Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja karyawan di telkomsel regional Jawa Barat (Soffi, 2016)	1) Adanya kesamaan meneliti mengenai pengembangan karir 2) Adanya kesamaan meneliti kinerja	Pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Tidak meneliti mengenai tentang etos kerja dan Insentif
	<i>e-Proceeding of Management</i> : Vol.5, No.1 Maret 2015 hlm 428			

Sumber : Beberapa Jurnal Terdahulu (2018)

Berdasarkan penelitian terdahulu tersebut, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh etos kerja, insentif dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan dengan penelitian ini, maka penelitian ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

Penelitian ini mengambil beberapa jurnal yang terkait dengan etos kerja,



insentif dan pengembangan karir serta kinerja pegawai yang dipergunakan sebagai referensi.

Berdasarkan penjelasan di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti pengaruh etos kerja, insentif dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai, dengan tersedianya hasil penelitian yang relevan, maka peneliti ini mempunyai acuan guna memperkuat hipotesis yang diajukan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kinerja pegawai telah menjadi pusat perhatian dari berbagai kalangan baik pemerintah maupun perusahaan atau organisasi secara umum, pengertian yang begitu besar terhadap masalah kinerja dapat dipahami karena menyangkut efisiensi dan efektivitas penggunaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi, usaha untuk meningkatkan kinerja pegawai merupakan suatu hal yang harus dilakukan oleh setiap pimpinan organisasi termasuk instansi pemerintah, berbagai upaya dilakukan dengan tujuan setiap pegawai dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

Hal ini disebabkan apabila pegawai tidak dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan, adalah suatu hal yang tidak mungkin tujuan instansi dapat tercapai, sedangkan peningkatan kinerja akan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi pelaksanaan pekerjaan oleh pegawai yang ada akan menguntungkan instansi tempat mereka bekerja.

Begitu pentingnya kinerja pegawai dalam mendukung kegiatan

operasional instansi, maka setiap pimpinan harus dapat meningkatkan kinerja pegawainya, berbagai upaya dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja pegawai seperti pemberian kompensasi, hingga adanya penghargaan bagi prestasi kerja yang dicapai. Namun demikian, kinerja pegawai tidak hanya dipengaruhi oleh faktor-faktor tersebut, akan tetapi secara teoritis juga di pengaruhi oleh pelatihan dan motivasi kerja pegawai, pelatihan yang mampu memotivasi pegawai mampu mengarahkan mereka untuk memilih alternatif yang terbaik di dalam pencapaian tujuan pekerjaan atau organisasinya.

### **2.2.1 Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Etos kerja dapat menciptakan situasi dan keadaan yang memotivasi pegawai mencapai tujuan yang ditentukan. Motivasi atau dorongan dapat berdampak pada sikap individu yaitu memberikan semangat kerja ataupun berdampak negatif yaitu tekanan. Hasil penelitian Saleha (2016) menunjukkan bahwa etos kerja signifikan sebagai indikator yang mempengaruhi kinerja pegawai dalam organisasi. Penelitian lain mengenai etos kerja juga dilakukan oleh Bawele (2016) menyimpulkan bahwa terdapat signifikan pengaruh yang positif dan signifikan antara etos kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain mengenai eto kerja juga dilakukan oleh Suriansyah (2016) menyimpulkan bahwa terdapat signifikan pengaruh yang positif dan signifikan antara etos kerja terhadap kinerja pegawai. Berkaitan dengan keberadaan pegawai sebagai bagian dari organisasi, etos kerja seseorang yang baik dapat berpengaruh terhadap kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok agar kinerja pegawai sesuai dengan tujuan perusahaan. Etos kerja yang efektif mampu

menggunakan pendekatan dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai itu sendiri.

### **2.2.2 Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Pegawai**

Insentif mempunyai hubungan yang sangat erat dengan prestasi kerja pegawai. Insentif yang diberikan secara tepat dapat menjadi salah satu faktor utama yang dapat mendorong pegawai untuk menimbulkan semangat yang lebih tinggi sehingga dapat meningkatkan prestasinya untuk bekerja lebih baik dan giat, sehingga mereka dapat menghasilkan kinerja yang maksimal dan sesuai dengan harapan dimana pada akhirnya nanti dapat menciptakan keberhasilan instansi dalam mencapai tujuan, cita-cita serta sasaran yang telah ditentukan. Penelitian lain mengenai insentif juga dilakukan oleh Maziah (2017) menyimpulkan bahwa terdapat signifikan pengaruh yang positif dan signifikan antara insentif terhadap kinerja pegawai. mengungkapkan bahwa dari hasil analisis data didapat, maka dapat diinterpretasikan pemberian insentif memiliki pengaruh yang positif dan sangat kuat terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten bengkalis . Nilai koefisien determinasi yang berarti besarnya sumbangan pengaruh variabel pemberian insentif dan Komunikasi Organisasi terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten bengkalis berasal dari variabel yang tidak teridentifikasi. maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh signifikan pemberian insentif terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten bengkalis. Penelitian lain mengenai insentif juga dilakukan oleh Kurnia Budi (2015) menyimpulkan bahwa terdapat signifikan pengaruh yang positif dan signifikan antara insentif terhadap

kinerja pegawai. Penelitian lain mengenai insentif juga dilakukan oleh Achmad Fachrudin Ichsan (2015) mengungkapkan bahwa, berdasarkan pengujian yang dilakukan berdasarkan analisis regresi linier berganda, terbukti bahwa secara simultan variable insentif dan variable non insentif mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan data tersebut dapat disimpulkan bahwa signifikansi  $F < \text{signifikansi } \alpha$  dapat diinterpretasikan bahwa insentif materil dan insentif non materil secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

### **2.2.3 Pengaruh Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Menurut Naibaho (2016) salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah pengembangan karir yang baik, pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan oleh individu dalam meningkatkan kinerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karirnya, secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Jadi pengembangan karir bukan sekedar berarti promosi ke jabatan atau posisi yang lebih tinggi, tetapi merupakan dorongan atau motivasi untuk maju dalam bekerja dilingkungan suatu organisasi. Apabila karir seorang berjalan dengan baik artinya mengalami peningkatan akan membawa pengaruh pada kinerja pegawai. Pengaruh pengembangan karir terhadap kinerja pegawai juga pernah diteliti sebelumnya oleh Alvis Rozani (2016) yang menyimpulkan bahwa Pengembangan karir berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain mengenai pengembangan Karir juga dilakukan oleh M Harlie (2015) menyimpulkan bahwa terdapat signifikan pengaruh yang positif dan signifikan antara Pengembangan

karir terhadap kinerja pegawai. Sehingga semakin baik pengembangan karir pegawai maka akan kinerja pegawai akan ikut baik.

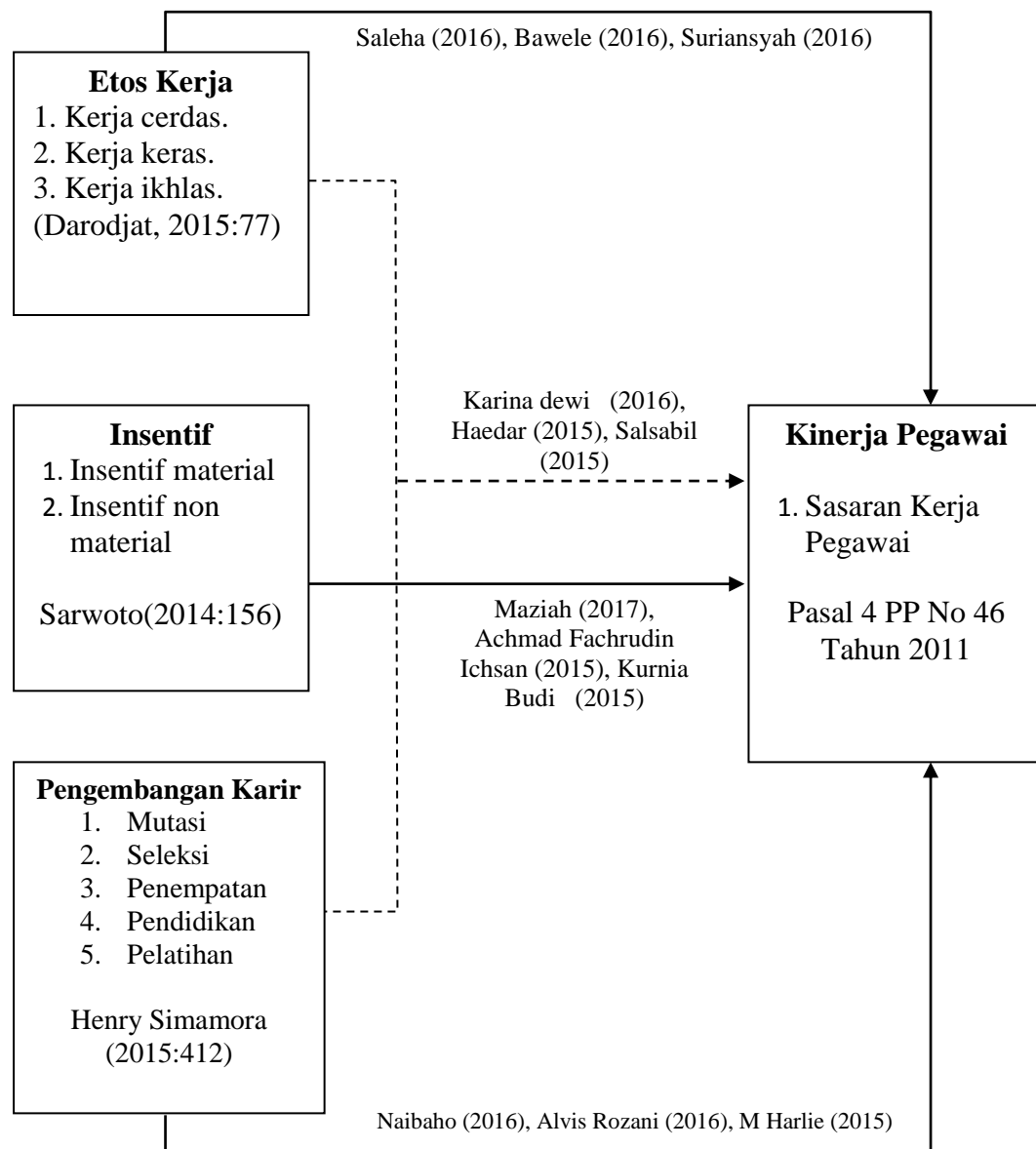
#### **2.2.4 Pengaruh Etos Kerja, Insentif Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai**

Hal yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia adalah mengenai kinerja pegawai. Kinerja pegawai sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Karina dewi (2016), Haedar (2015) dan Salsabil (2015) hal yang dapat mendukung kinerja pegawai tersebut adalah etos kerja, insentif dan pengembangan karir. ditujukan agar pegawai mempunyai kemampuan yang lebih tinggi dari kemampuan yang dimiliki sebelumnya sehingga dapat mengetahui fungsi dan peranan serta tanggung jawabnya didalam lingkungan kerja. Berdasarkan hal tersebut semakin baik etos kerja, insentif dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai semakin meningkat kinerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya tersebut.

Etos kerja, Insentif dan Pengembangan Karir merupakan hal yang sangat penting dalam setiap pekerjaan baik dalam instansi pemerintah maupun swasta. Sebab dengan adanya Etos kerja, Insentif dan Pengembangan Karir yang sesuai dengan tugas yang diberikan oleh pimpinan maka suatu pekerjaan akan dapat berjalan dengan lancar dan dapat menghasilkan suatu hasil kerja yang optimal serta akan mencapai tujuan instansi yang telah ditentukan.

Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu, dapat dijadikan sebagai landasan penulisan untuk suatu penelitian, serta menjadi acuan dalam membangun

kerangka berfikir penulis, Berdasarkan uraian kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai etos kerja, insentif dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan dalam gambar sebagai berikut :



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

Keterangan :   
 -----▶ : Simultan  
 —————▶ : Parsial

### 2.3 Hipotesis

Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap masalah yang bersifat praduga karena masih harus dibuktikan kebenarannya. Hipotesis ilmiah mencoba mengutarakan jawaban sementara terhadap masalah yang akan diteliti Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran dan paradigma penelitian, maka penulis mengambil hipotesis sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Terdapat Pengaruh Etos Kerja, Insentif dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai.

2. Secara Parsial

- a. Terdapat Pengaruh Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai
- b. Terdapat Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Pegawai
- c. Terdapat Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai