

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka adalah suatu kegiatan penelitian yang bertujuan melakukan kajian secara sungguh-sungguh tentang teori-teori dan konsep-konsep yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti sebagai dasar dalam melangkah pada tahap penelitian selanjutnya. Adapun kajian pustaka yang akan dikemukakan mengenai teori-teori dan konsep-konsep penelitian yang dapat dijadikan sebagai landasan teori dalam pelaksanaan penelitian untuk topik yang membahas mengenai insentif, motivasi berprestasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja karyawan.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologi atau bahasa kata manajemen diambil dari bahasa Prancis kuno, yaitu *management*, yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen dapat juga didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif. Menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7), manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Menurut Afandi (2018:1), manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan

(*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*). Manajemen adalah suatu proses khas, yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya. Sedangkan menurut Firmansyah (2018:4), manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan daripada sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan pengertian-pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengawasan terhadap berbagai sumber daya untuk menyelesaikan berbagai kegiatan demi tercapainya tujuan bersama.

2.1.2 Fungsi Manajemen

Menurut Henri Fayol dalam Said (2017:37), fungsi-fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan sebuah proses penyusunan strategi, program, dan aktivitas penggunaan sumber daya organisasi di masa yang akan datang.

Perencanaan yang baik adalah setengah dari sebuah kesuksesan organisasi.

2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah proses untuk mengalokasikan sumber daya dalam departemen dan unit kerja sehingga jelas pembagian kerja dan tugas masing-masing unit.

3. *Leading* (Kepemimpinan)

Kepemimpinan dalam fungsi manajemen dapat dilihat sebagai penggunaan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain sehingga dapat mencapai tujuan organisasi.

4. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan merupakan fungsi manajemen yang berkaitan dengan proses yang dilaksanakan secara terukur untuk memastikan perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan mampu mencapai target, sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam organisasi serta dapat dijadikan sebagai feedback terhadap pelaksanaan tahapan-tahapan yang telah ditetapkan dalam organisasi.

2.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Menurut Hasibuan (2017:9), unsur-unsur manajemen terdiri dari beberapa elemen yang di singkat 6 M, yaitu:

1. *Man* (Manusia)

Manusia merupakan keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi yang mempunyai peran yang sangat penting.

2. *Money* (Uang)

Setiap hal yang dilakukan, bahan yang diperlukan, pertimbangan yang diambil, semuanya dapat diputuskan dengan adil jika menggunakan tolak ukur yang

pasti. Uang adalah alat yang paling rasional untuk mengukur besar kecilnya kegiatankegiatan dalam organisasi.

3. *Materials* (Bahan)

Untuk menghasilkan sesuatu manusia selalu memerlukan bahan, entah itu bahan jadi ataupun bahan setengah jadi. Jadi peranan bahan disini penting karena organisasi tidak akan bisa menghasilkan output tanpa adanya bahan.

4. *Machines* (Mesin)

Dalam perusahaan, mesin menjadi alat bantu untuk menghasilkan output dengan lebih cepat dan efisien. Mesin akan mempermudah pekerjaan manusia dan bisa menghasilkan keuntungan yang lebih besar dengan pemanfaatan yang efektif.

5. *Methods* (Metode)

Metode disini maksudnya adalah metode kerja. Metode ini ditetapkan dengan berbagai pertimbangan untuk memudahkan dan memperlancar jalannya pekerjaan pegawai.

6. *Market* (Pasar)

Output yang dihasilkan dari produksi tidak akan ada gunanya jika pasar tidak menerima. Oleh karena itu penguasaan pasar adalah hal yang wajib dilakukan oleh perusahaan agar produksinya tetap berjalan.

7. *Information* (Informasi)

Informasi diperlukan agar pekerjaan dapat dilakukan dengan lebih sempurna. Tidak akan ada hasil yang sempurna tanpa adanya informasi.

2.1.4 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Keberhasilan suatu perusahaan ataupun organisasi sangatlah bergantung kepada manusia yang ada di dalamnya, tanpa sumber daya manusia yang berkompeten dan sumber daya lainnya yang terkelola dengan baik, maka tujuan dari suatu perusahaan atau organisasi tersebut tidak akan tercapai. Oleh sebab itu, sangatlah diperlukan pengelolaan sumber daya manusia secara baik dan benar.

2.1.4.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Afandi (2018:3), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Kemudian menurut Dessler (2017), manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengkompensasi karyawan, dan untuk mengurus hubungan ketenagakerjaan, kesehatan dan keselamatan karyawan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan (*fairness*).

Selanjutnya menurut Hambali (2016:2), manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasian tenaga kerja. Sedangkan menurut Bintoro dan Daryanto (2017:15), manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya

(tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Dari pengertian para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan secara efektif dan efisien agar dapat membantu terwujudnya tujuan dari perusahaan.

2.1.4.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2016:21), 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.
 - b. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).
 - b. Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
 - c. Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan 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 karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Pengembangan adalah suatu peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
- b. Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang diberikan oleh suatu perusahaan.
- c. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- d. Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- e. Kedisiplinan adalah fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.
- f. Pemberhentian adalah putusya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, biasanya disebabkan oleh keinginan keryawan, keinginan

perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

2.1.4.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cushway dalam Edy Sutrisno (2016:7), tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara menurut Sedarmayanti (2017:9), tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

1. Memberi saran kepada manajemen tentang kebijakan SDM untuk memastikan organisasi/perusahaan memiliki SDM bermotivasi tinggi dan berkinerja tinggi, dilengkapi sarana untuk menghadapi perubahan.
2. Memelihara dan melaksanakan kebijakan dan prosedur SDM untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.
3. Mengatasi krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pegawai agar tidak ada gangguan dalam mencapai tujuan organisasi.
4. Menyediakan sarana komunikasi antara pegawai dan manajemen organisasi.
5. Membantu perkembangan arah dan strategi organisasi/perusahaan secara keseluruhan dengan memperhatikan aspek SDM.
6. Menyediakan bantuan dan menciptakan kondisi yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan.

2.1.5 Insentif

Insentif merupakan kompensasi langsung yang didasarkan pada kinerja. Dari sudut pandang perusahaan, insentif dilakukan untuk meningkatkan produktivitas. Sedangkan dari sudut pandang karyawan, insentif merupakan kompensasi atas usaha yang lebih keras yang diberikan oleh perusahaan. Dengan demikian, untuk meningkatkan kinerja perusahaan mengaitkan secara langsung kinerja dengan jumlah pembayaran yang diterima oleh karyawan dalam bentuk insentif, dengan kata lain berupa penghargaan atas hasil kinerja karyawan

2.1.5.1 Pengertian Insentif

Menurut Lijan Poltak Sinabela (2017:238), insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada

kinerja pegawai. Selanjutnya menurut Khadaisan dalam Arif Yusuf Hamali (2016:88), insentif adalah program kompensasi yang mengaitkan bayaran dengan produktivitas dan kinerja. Kemudian menurut Hasibuan (2016:117), insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Sedangkan menurut Irham Fahmi (2017:64), insentif adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang dilakukan, baik dalam bentuk finansial maupun non finansial.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat di simpulkan bahwa insentif adalah penghargaan berupa uang kepada karyawan yang berprestasi dan mempunyai kinerja yang luar biasa.

2.1.5.2 Tujuan Insentif

Tujuan utama dari insentif adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Menurut Lijian Poltak Sinabela (2017:238), tujuan pemberian insentif adalah sebagai berikut:

- a. Bagi perusahaan, tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong atau merangsang agar karyawan:
 1. Bekerja lebih bersemangat dan cepat
 2. Bekerja lebih disiplin
 3. Bekerja lebih kreatif
- b. Bagi karyawan, dengan adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan:

1. Standar prestasi dapat di ukur secara kuantitatif
2. Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang
3. Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

Dari pengertian diatas dapat diartikan bahwa tujuan insentif adalah suatu bentuk perangsang berupa material maupun non material yang diberikan agar dapat meningkatkan motivasi karyawan sehingga bekerja lebih giat sesuai dengan yang diharapkan.

2.1.5.3 Jenis-Jenis Insentif

Menurut Lijan Poltak Sinabela (2017:239), insentif terbagi menjadi beberapa jenis yaitu:

1. Insentif Material

Insentif material adalah insentif yang berbentuk uang dapat diberikan dalam beberapa macam seperti di bawah ini:

- a. Bonus adalah uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atau hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan secara selektif dan khusus, dan diberikan tanpa ikatan di masa yang akan datang.
- b. Komisi adalah sejenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan pekerjaan yang baik, umumnya komisi dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diterima pada pekerjaan bagian penjualan.
- c. Pembagian keuntungan, model pembagin keuntungan biasanya bermacam-macam tetapi mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang

disetorkan kedalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendaftaran pegawai.

2. Insentif non material

Insentif non material dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, antara lain:

- a. Pemberian gelar (*title*) secara resmi
- b. Pemberian balas jasa
- c. Pemberian piagam penghargaan
- d. Pemberian promosi
- e. Pemberian hak untuk mempergunakan sesuatu atribut dan fasilitas organisasi
- f. Pemberian pujian atau ucapan terimakasih secara formal maupun informal.

Sedangkan menurut Marwansyah (2016:278), beberapa macam insentif yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain:

1. Dorongan material uang atau barang
2. Kesempatan untuk mendapatkan kehormatan, prestasi dan kekuasaan perseorangan
3. Syarat-syarat pekerjaan yang diinginkan bersih, lingkungan yang tenang atau ruang kotor yang tersendiri
4. Kebanggaan akan pekerjaannya, jasa untuk keluarga, dan patriotisme atau perasaan keagamaan
5. Kesenangan perseorangan dan kepuasan dalam hubungan-hubungan sosial dan organisasi

6. Persesuaian dengan kebiasaan praktik dan sikap biasa, serta dapat menerima aturan dan pola-pola tingkah laku perusahaan
7. Perasaan turut serta dalam kejadian atau peristiwa yang penting dalam perusahaan

2.1.5.4 Bentuk Insentif

Menurut Werther dan Davis dalam Wibowo (2016: 301) menunjukkan adanya beberapa bentuk dalam pemberian insentif, yaitu sebagai berikut:

1. *Piecework* merupakan pembayaran diukur menurut banyaknya unit atau satuan barang atau jasa yang dihasilkan.
2. *Production bonuses* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan.
3. *Commissions* merupakan presentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.
4. *Maturity curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja yang dirangking menjadi: *marginal, below average, average, good, outstanding*.
5. *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.
6. *Pay-for-knowledge/pay-for-skill* merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi.
8. *Non-monetary incentives* merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan, dan lain-lain.

9. *Executive incentives* merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu mempertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan Kinerja jangka panjang.
10. *International incentives* merupakan insentif yang diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan di luar negeri.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Insentif

Menurut Hasibuan (2016:184), dimensi dari insentif adalah sebagai berikut:

1. Produktivitas Kerja

Insentif diberikan dengan langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan produktivitas kerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai dan tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai.

2. Lama Kerja

Insentif yang di berikan ditentukan berdasarkan lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan.

3. Senioritas

Insentif didasarkan pada masa kerja didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi.

4. Kebutuhan

Insentif didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai dan berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan.

5. Keadilan dan Kelayakan

a. Keadilan

Insentif berhubungan dengan pengorbanan semakin tinggi pengorbanan yang di berikan karyawan semakin tinggi insentif yang diharapkan.

b. Kelayakan

Besarnya insentif dengan membandingkan besarnya insentif perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis.

6. Evaluasi Jabatan

Insentif yang diberikan ditentukan dengan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi.

2.1.6 Motivasi Berprestasi

Motivasi berprestasi pertama kali diperkenalkan oleh Murray (dalam Martaniah, 1998) yang diistilahkan dengan “*need for achievement*” dan dipopulerkan oleh Mc Clelland (1961) dengan sebutan “*n-ach*”, yang beranggapan bahwa motif berprestasi merupakan virus mental sebab merupakan pikiran yang berhubungan dengan cara melakukan kegiatan dengan lebih baik daripada cara yang pernah dilakukan sebelumnya.

2.1.6.1 Pengertian Motivasi Berprestasi

Menurut McClelland dalam Sujadi (2018), motivasi berprestasi merupakan suatu keinginan atau dorongan untuk melakukan suatu tugas yang mengacu pada standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh individu, serta berusaha untuk mencoba cara-cara baru untuk mencapai tujuan-tujuannya. Selanjutnya menurut Murray dalam Damanik (2020), motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan atau motif yang berfungsi untuk mengatasi rintangan dan hambatan serta berusaha untuk melakukan tugas-tugas yang ada dalam waktu yang secepat dan seefisien mungkin.

Sedangkan menurut Susanto (2018: 35), motivasi berprestasi adalah dorongan dalam individu untuk melakukan sesuatu sebaik mungkin demi mencapai kesuksesan. Jadi motivasi berprestasi merupakan suatu dorongan dari dalam individu untuk melakukan aktivitas dalam rangka mengusahakan atau memperoleh hasil sebaik-baiknya berdasarkan standar kesempurnaan dengan segenap potensi dan dukungan yang dimiliki individu.

Dari penjelasan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi berprestasi suatu kondisi, dorongan, keinginan pada diri individu yang menjadi penggerak untuk melakukan suatu aktivitas/kegiatan dengan sebaik, secepat dan seefisien mungkin serta berusaha mencapai standar prestasi yang telah ditentukan sebelumnya.

2.1.6.2 Karakteristik Individu yang Memiliki Motivasi Berprestasi

Terdapat beberapa karakteristik yang menunjukkan seseorang mempunyai motivasi berprestasi yang tinggi. Menurut Susanto (2018:35), beberapa karakteristik motivasi berprestasi antara lain:

1. Mempunyai tanggung jawab pribadi
2. Menetapkan nilai yang akan dicapai atau menetapkan standar unggulan
3. Berusaha bekerja kreatif, yakni gigih dan giat mencari cara kreatif untuk menyelesaikan tugas
4. Berusaha mencapai cita-cita
5. Mengadakan antisipasi agar tidak terjadi kegagalan f) melakukan kegiatan sebaik-baiknya

2.1.6.3 Faktor yang Mempengaruhi Motivasi Berprestasi

Menurut Susanto (2018:38-41), faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi salah satunya adalah adanya *self efficacy* (efikasi diri) yaitu penilaian terhadap keyakinan kemampuan diri sendiri. Efikasi diri tersebut didapatkan dari:

1. Pengalaman kinerja atau pengalaman berdasarkan peranan
2. Pengalaman yang dialami individu dalam mengobservasi orang lain
3. Persuasi bahasa
4. Keadaan perasaan/psikologis yang menjadi dasar penilaian kekuatan/disfungsi.

Sedangkan menurut McClelland dalam Sujadi (2018), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi berprestasi adalah:

1. Pengetahuan
2. Kemampuan
3. Ketekunan
4. Usaha
5. Orientasi pada tujuan
6. Penghargaan

7. Hukuman.

2.1.6.4 Dimensi dan Indikator Motivasi Berprestasi

Menurut McClelland dalam Dioris (2018), indikator motivasi berprestasi yaitu sebagai berikut:

1. Tanggung jawab

Individu yang memiliki motivasi berprestasi tinggi merasa bertanggung jawab atas tugas yang telah diberikan dan tugas tersebut akan dikerjakannya dengan baik dan tidak akan meninggalkan tugas itu sebelum berhasil menyelesaikannya.

2. Resiko pemilihan tugas

Dalam pemilihan tugas individu memiliki motivasi berprestasi yang tinggi akan memiliki tugas dengan taraf kesulitan yang sedang, meskipun dirasa sulit baginya namun individu tersebut akan berusaha menyelesaikan tugas tersebut dan berani menanggung resiko bila mengalami kegagalan.

3. Kreatif inovatif

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi cenderung memiliki daya kreatif dan tidak menyukai pekerjaan rutin.

4. Memperhatikan umpan balik

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi lebih menyukai umpan balik, karena akan memperhatikan kesalahan yang dilakukannya.

5. Waktu mengerjakan tugas

Individu dengan motivasi berprestasi yang tinggi akan cenderung berusaha menyelesaikan setiap tugas dalam waktu secepat mungkin dan seefisien mungkin.

2.1.7 Kepemimpinan Transformasional

Istilah kepemimpinan transformasional dicetuskan oleh Downton (1973) sebagai pendekatan penting untuk kepemimpinan, dimulai dengan karya klasik sosiolog politis James McGregor Burn yang bertajuk “*leadership*” (1978). Burn membedakan dua jenis kepemimpinan yaitu kepemimpinan transaksional yang merujuk pada kumpulan model kepemimpinan yang berfokus pada pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan pengikutnya, dan kepemimpinan transformasional yang merujuk pada proses dimana orang terlibat dengan orang lain dan meningkatkan motivasi dan moralitas dalam diri pemimpin dan pengikut.

Kepemimpinan transformasional (*transformational leadership*) adalah kepemimpinan dengan membangun visi bersama untuk menginspirasi pengikut dan memenuhi tantangan yang ditetapkannya. Pemimpin menumbuhkan kesetiaan dan kepercayaan diri di antara pengikut. Mereka memotivasi bawahan untuk melakukan dengan lebih baik.

2.1.7.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional

Menurut Emron Edison dkk (2016:98), kepemimpinan transformasional menginspirasi pengikut mereka tidak hanya untuk mempercayai dirinya sendiri secara pribadi, tetapi juga mempercayai potensi mereka sendiri untuk membayangkan dan menciptakan masa depan organisasi yang lebih baik. Selanjutnya menurut Rafferty (2017), kepemimpinan transformasional adalah

kepemimpinan yang mampu menyatukan seluruh bawahannya dan mampu mengubah keyakinan, sikap, dan tujuan pribadi masing-masing bawahan demi mencapai tujuan. Menurut Bass dalam A. Nur Insan (2019:13) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut.

Sedangkan menurut Wibowo (2017), kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin yang merubah tim atau organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan, dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut. Kemudian menurut Robbins dalam Awaludin (2017:3), pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, merubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok.

Berdasarkan berbagai definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang mampu menginspirasi, mengarahkan, dan menggerakkan pengikut untuk melakukan perubahan melalui pemberdayaan dalam mencapai tujuan tertentu.

2.1.7.2 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional

Menurut Khoirusmadi dalam Santoso dan Sulastri (2018), ada beberapa ciri-ciri tipe kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh seorang pemimpin didalam sebuah organisasi yaitu:

1. Adanya kesamaan yang paling utama yaitu jalannya organisasi yang digerakkan oleh kesadaran bersama.
2. Para pelaku mengutamakan kepentingan organisasi bukan kepentingan pribadi.
3. Adanya partisipasi dari pengikut atau orang yang dipimpin

Sedangkan menurut Emron Edison dkk (2016:98-99) ada beberapa karakteristik pemimpin transformasional yaitu:

1. Memiliki strategi yang jelas.

Pemimpin melakukan dan memiliki rencana perubahan besar dan terarah terhadap visi, misi dan strategi organisasi serta dikomunikasi dengan baik kepada anggotanya.

2. Kepedulian.

Pemimpin memiliki kepedulian terhadap setiap permasalahan yang dihadapi oleh para anggota dan memotivasi serta peduli.

3. Merangsang anggota.

Pemimpin merangsang dan membantu anggota untuk tujuan-tujuan positif dan menghindari hal-hal yang tidak produktif.

4. Menjaga kekompakan tim.

Pemimpin selalu menjaga kekompakan tim dan tidak ingin terjebak dalam pemikiran anggota.

5. Menghargai perbedaan dan keyakinan.

Pemimpin menghargai setiap perbedaan pendapat untuk tujuan ke arah yang lebih baik, dan mengajak seluruh anggotanya untuk menghormati perbedaan dan keyakinan.

2.1.7.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Menurut Bass dalam A. Nur Insan (2019:13-14) kepemimpinan transformasional memiliki empat (4) dimensi yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized Influence (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi serta menghindari penggunaan kekuasaan untuk kepentingan pribadi. Oleh karena itu bawahan bangga, percaya dan hormat terhadap pemimpinnya dan pemimpin menjadi teladan bagi bawahannya.

Idealized Influence memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Menunjukkan nilai-nilai luhur
- b. Menunjukkan rasa hormat
- c. Menumbuhkan kebanggaan
- d. Menekankan visi dan merealisasikan misi

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation adalah perilaku pemimpin yang bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan dan melibatkan

bawahan dalam menyatukan visi dan misi organisasi. *Inspirational Motivation* memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Berbicara optimis dan antusias
- b. Menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan
- c. Memberikan dukungan terhadap apa yang perlu dilakukan
- d. Menyelaraskan tujuan individu dan organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah perilaku pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan kreatifitas mereka, mengembangkan ide-ide baru untuk mencapai tujuan perusahaan dan memberikan pujian kepada bawahan atas pekerjaan yang telah diselesaikan serta melakukan pemberdayaan. *Intellectual Stimulation* memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Menghilangkan keengganan dalam mengeluarkan ide
- b. Menciptakan inovasi
- c. Memastikan berfikir secara matang dalam bertindak
- d. Mendorong penggunaan penalaran

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang mempertimbangkan kemampuan individu untuk menangani pekerjaan, berkomunikasi langsung dengan bawahan, dan mempercayakan tugas kepada bawahan, serta menjadi pelatih bagi bawahan. *Individualized Consideration* memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Memberikan perhatian kepada bawahan
- b. Merenung, memikirkan, dan mengidentifikasi kebutuhan individual
- c. Mengidentifikasi kemampuan bawahan
- d. Melatih dan memberi umpan balik pengembangan diri

2.1.8 Kinerja

Kata kinerja adalah singkatan dari Kinetika Energi Kerja yang dalam bahasa Inggris disebut dengan *performance*. Dalam hal ini, kata *performance* umumnya merujuk pada “*job performance*” atau “*actual performance*” yang artinya suatu prestasi kerja atau prestasi sebenarnya yang dicapai oleh seseorang dalam menjalankan tugas-tugasnya. Dalam konteks manajemen, pengertian kinerja adalah suatu prestasi kerja atau hasil kerja seseorang berdasarkan kuantitas dan kualitas yang dicapainya dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diterima.

2.1.8.1 Pengertian Kinerja

Menurut Afandi (2018:83), kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kemudian menurut Fahmi (2016:226), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Sedangkan menurut Kasmir (2016:182), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Berdasarkan pengertian diatas maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan berupa kuantitas dan kuanlitas individu atau kelompok dari organisasi dalam melaksanakan tugas sesuai dengan waktu dan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan.

2.1.8.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mangkunegara (2016:67), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Faktor Kemampuan

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

2. Faktor Motivasi

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

Selanjutnya menurut Prawirosono dalam Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

3. Displin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

2.1.8.3 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Rozarie (2017:64) menyebutkan bahwa:

“Penilaian kinerja karyawan perlu dilakukan dalam rangka pelayanan kepada konsumen/publik sekaligus juga sebagai pedoman untuk menjadikan karyawan dapat dipromosikan ke jenjang yang lebih baik. Kinerja yang memuaskan tidak terjadi secara otomatis, oleh karena itu untuk memastikan apakah pegawai mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik diperlukan penilaian terhadap pekerjaan yang dikerjakan oleh karyawan”.

Selanjutnya menurut Greenberg & Baron dalam Rozarie (2017:64) menjelaskan bahwa:

“Penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber daya manusia. Penilaian memberikan masukan untuk kepentingan penting seperti promosi, mutasi dan pemberhentian”.

Sedangkan menurut Wibowo dalam Rozarie (2017:66), penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

1. Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.

2. Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.
3. Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
4. Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
5. Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
6. Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari

2.1.8.4 Dimensi dan Indikator Kinerja

Menurut John Miner dalam Fahmi (2017:134), untuk mencapai atau menilai kinerja, ada dimensi yang menjadi tolak ukur, yaitu:

6. Kualitas, yaitu tingkat kesalahan, kerusakan, kecermatan.
7. Kuantitas, yaitu jumlah pekerjaan pekerjaan yang dihasilkan.
8. Penggunaan waktu dalam kerja, yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif/jam kerja hilang.
9. Kerja sama dengan orang lain dalam bekerja.

Menurut Kasmir (2016:208-210), indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan ada enam, yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

2. Kuantitaas (jumlah)

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang.

3. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

4. Kerja sama antar karyawan

Kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain.

5. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan.

6. Pengawasan Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

Sedangkan menurut Afandi (2018:89), kinerja dapat diukur dengan dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Hasil kerja dengan indikatornya:
 - a. Kualitas hasil kerja adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
 - b. Kuantitas hasil kerja adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.
 - c. Efisiensi dalam melakukan tugas adalah pemanfaatan berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.
2. Perilaku Kerja
 - a. Disiplin kerja adalah dapat mengikuti dan patuh terhadap hukum dan peraturan yang berlaku .
 - b. Inisiatif adalah kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, dan berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

- c. Ketelitian adalah tingkat kesesuaian hasil pengukuran kerja apakah pekerjaan tersebut sudah mencapai tujuan atau belum.

3. Sifat Pribadi

- a. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- b. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
- c. Kreativitas adalah proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan

2.1.9 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan dasar acuan yang berupa teori-teori atau temuan-temuan hasil berbagai penelitian sebelumnya dengan permasalahan yang relevan sebagai dasar pijakan dalam rangka penyusunan penelitian ini. Penelitian terdahulu sangat penting di mana kegunaannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya.

Penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian terkait dengan Insentif, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Berikut beberapa hasil penelitian berupa jurnal penelitian yang ditunjukkan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	<p>Syafridah Yasin</p> <p>Kontribusi Kepemimpinan Transformasional, Iklim Organisasi dan Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Guru</p> <p>Media Manajemen Pendidikan p-ISSN: 2622-772X e-ISSN: 2622-3694 Vol. 3, No. 2, Oktober 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Insentif melainkan mengenai Iklim Organisasi dan penelitian dilakukan di SD/MI sekecamatan Wates Kabupaten Kulon Progo</p>
2	<p>Fera Lusvianawati & Fasochah</p> <p>Pengaruh Insentif, Motivasi Berprestasi, dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan PT. Mas Sumbiri Kendal</p> <p>Dharma Ekonomi No. 51 / Th. XXVII / April 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Insentif dan Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Insentif dan Motivasi Berprestasi sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Kepemimpinan Transformasional melainkan mengenai Pengembangan Karir dan penelitian dilakukan di PT. Mas Sumbiri Kendal</p>
3	<p>Melani Rahayu, Nana Darna, Nina Herlina</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Insentif dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Insentif dan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Motivasi Berprestasi dan penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Transformasional dan Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Danbi Internasional)</p> <p>Bussines Management and Entrepreneurship Journal, Volume 2, Nomor 2, Juni 2020</p>	<p>dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>dilakukan di PT. Danbi Internasional</p>
4	<p>Meilisa Syelviani</p> <p>Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Insentif terhadap Kinerja Pegawai PT. Pegadaian Cabang Tembilahan</p> <p>ISSN:2443-2466 Vol.5 No.1 Januari 2019</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Insentif dan Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Insentif dan Motivasi Berprestasi sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Kepemimpinan Transformasional dan penelitian dilakukan di PT. Pegadaian Cabang Tembilahan</p>
5	<p>Sebri Hesinto</p> <p>Pengaruh Insentif dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Prabumulih</p> <p><i>JEMBATAN (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Bisnis, Auditing, dan</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Insentif dan Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Insentif dan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Motivasi Berprestasi dan penelitian dilakukan di Kantor Sekretariat Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kota Prabumulih</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Akuntansi) Vol.1, No.1, Juni 2016: 96 – 112</i>			
6	<p>Hestisani, I Wayan Bagia, I Wayan Suwendra</p> <p>Pengaruh Motivasi Berprestasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng</p> <p>e-Journal Bisma Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Manajemen, Volume 2, Tahun 2014</p>	Hasil penelitian menunjukan bahwa Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.	Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Motivasi erprestasi sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).	Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Insentif dan Kepemimpinan Transformasiona melainkan mengenai Disiplin Kerja dan dilakukan di Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Buleleng
7	<p>Reza Mei Setiawan, Silvi Rushanti Widodo, Afiff Yudha Tripariyanto</p> <p>Pengaruh Insentif, Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Barelo Cafe & Resto)</p> <p>Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri Universitas Kadiri Vol. 4 No. 2 April 2021, hal 132 – 140</p>	Hasil penelitian menunjukan bahwa Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.	Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Insentif sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).	Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Transformasional melainkan mengenai Kepemimpinan Dan Disiplin Kerja dan penelitian dilakukan di Barelo Cafe & Resto
8	Titik Haryanti	Hasil penelitian menunjukan bahwa	Variabel yang digunakan sama	Penelitian sebelumnya tidak

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Guru di SMK Tunas Pemuda</p> <p>Research and Development Journal Of Education Vol. 4 No. 1 Oktober 2017</p>	<p>Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>yaitu mengenai Motivasi Berprestasi sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>melakukan penelitian mengenai Insentif dan Kepemimpinan Transformasional dan penelitian dilakukan di SMK Tunas Pemuda</p>
9	<p>Ahmad Rivai</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>MANEGGGIO: Jurnal Ilmiah Magister Manajemen e-ISSN 2623-2634 Volume 3, Nomor 2, September 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Insentif dan Motivasi Berprestasi melainkan mengenai Budaya Organisasi dan penelitian dilakukan di PT Federal International Finance – Medan</p>
10	<p>Bambang Priyo S</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompetensi, dan Motivasi Berprestasi terhadap Kinerja Konsultan Pengawas di PT. Eskapindo Matra</p> <p>JURNAL REVITALISASI Jurnal</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Insentif melainkan mengenai Kompetensi dan penelitian dilakukan di PT. Eskapindo Matra</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Ilmu Manajemen Vol. 07, Nomor 02, Juni 2018			
11	<p>Dessi Wahyu Hersanti, Gunistiyo, Dien Noviany Rahmatika</p> <p>Analisis Pengaruh <i>Quality of Work Life</i>, Motivasi Berprestasi, dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru</p> <p>Jurnal Inovasi Pembelajaran Karakter (JIPK), Vol. 5, No. 1, Januari – April 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Insentif melainkan mengenai <i>Quality of Work Life</i> dan penelitian dilakukan di SMP dan SMA Negri se-Kecamatan Larangan</p>
12	<p>Salman Farisi dan Deby Paramita</p> <p><i>The Effect of Transformational Leadership and Motivation on Employee Performance at PT Telkom Access Gaharu Medan</i></p> <p><i>International Journal of Economic, Technology and Social Sciences</i> Volume 1 Number 1 page 129 – 140 Tahun 2020</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Insentif dan Motivasi Berprestasi melainkan mengenai Motivasi dan dilakukan di PT Telkom Access Gaharu Medan</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
13	<p>Muhammad Anang Firmansyah, Mochamad Mochklas, Andrianto</p> <p><i>The Effect of Leadership Style and Financial Incentives on Employee Performance</i></p> <p><i>Advances in Social Science, Education and Humanities Research, volume 436 1st Borobudur International Symposium on Humanities, Economics and Social Sciences (BIS-HESS 2019)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Insentif sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Motivasi Berprestasi dan Kepemimpinan Transformasional melainkan mengenai Gaya Kepemimpinan dan dilakukan di MJA Travel Surabaya.</p>
14	<p>Marsudi Lestariningsih</p> <p><i>Self Efficacy and Achievement Motivation on Performance with Perceived Organizational Support Moderation (A study on private university lecturer with "A" Accreditation Kopertis Region VII East Java)</i></p> <p><i>International Conference of Organizational Innovation (ICOI 2017) Advances in Intelligent Systems Research, volume 131</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Motivasi Berprestasi sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Insentif dan Kepemimpinan Transformasional mengenai Efikasi Diri dan dilakukan pada dosen Universitas Terakreditasi A Kopertis di wilayah VII Jawa Timur</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
15	<p>Septi Andriani, Nila Kesumawati, Muhammad Kristiawan</p> <p><i>The Influence Of The Transformational Leadership And Work Motivation On Teachers Performance</i></p> <p><i>International Journal of Scientific & Technology Research, Vol. 7, Issue 7, July 2018</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja.</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Insentif dan Motivasi Berprestasi melainkan mengenai Motivasi Kerja dan penelitian dilakukan di SMK Negeri Palembang</p>
16	<p>Dr. Ignatius Jeffrey dan Mahmud Soleman</p> <p><i>The effect of work discipline, achievement motivation and career path toward employee performance of The National Resilience Institute of The Republic of Indonesia</i></p> <p><i>International Journal of Application or Innovation in Engineering & Management (IAIEM) Volume 6, Issue 8, August 2017</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Motivasi Berprestasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Motivasi Berprestasi sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Insentif dan Kepemimpinan Transformasional melainkan mengenai Disiplin Kerja dan Jenjang Karir, serta dilakukan di Lembaga Ketahanan republik Indonesia</p>
17	<p>Sabarrudin Chaniago, Widy Hastuty, Nirmalasari, Minasari Nasution</p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Kepemimpinan Transformasional</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Motivasi</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian</p>

No	Nama Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<p><i>The Influence of Transformational Leadership of Principals and Teacher Achievement Motivation on Teacher Teaching Performance At SMA Dirgantara Center</i></p> <p><i>International Journal Of Science, Technology & Management Vol. 1 No. 4, November 2020</i></p>	<p>dan Motivasi Berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>Berprestasi dan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>mengenai Insentif dan dilakukan di SMA Dirgantara Center</p>
18	<p>Hafidulloh, Budiyanto, Suhermin</p> <p><i>Effect of Transformational Leadership, Incentive Giving, Professional Development of Work Discipline and Teacher Performance SMK Ma'arif Surabaya Indonesia</i></p> <p><i>The International Journal Of Business & Managemen (ISSN 2321–8916), Vol 5 Issue 7, July, 2017</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukan bahwa Kepemimpinan Transformasional dan Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>Variabel yang digunakan sama yaitu mengenai Insentif dan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel bebas (independen) dan Kinerja sebagai variabel terikat (dependen).</p>	<p>Penelitian sebelumnya tidak melakukan penelitian mengenai Motivasi Berprestasi melainkan mengenai Pengembangan Keprofesian dan Disiplin Kerja, serta dilakukan di SMK Ma'arif Surabaya</p>

Sumber: Data diolah peneliti 2021

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja karyawan merupakan hal penting dalam meningkatkan produktivitas karyawan dalam rangka untuk menjaga kelangsungan hidup organisasi. Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Afandi, 2018:83).

Dalam pencapaiannya, kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Insentif, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional merupakan salah satu factor yang dapat mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu pada sub penelitian ini akan menggambarkan kerangka pemikiran yang bertujuan untuk memudahkan pembaca dalam melihat serta menyimak teori-teori yang digunakan.

2.2.1 Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Hal ini berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan pada suatu perusahaan. Menurut Hasibuan (2016:117), insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif dapat mempengaruhi kinerja. Hal ini didukung oleh penelitian Muhammad Anang Firmansyah, Mochamad Mochklas, Andrianto (2019) yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh baik secara parsial maupun simultan terhadap karyawan dan

penelitian Reza Mei Setiawan, Silvi Rushanti Widodo, Afiff Yudha Tripariyanto (2021) yang menyatakan bahwa insentif secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu perusahaan harus dapat menerapkan suatu sistem insentif yang layak dan adil, baik untuk kepentingan karyawan, maupun untuk kepentingan perusahaan. Insentif dapat menjadi salah satu faktor pendorong untuk meningkatkan semangat kerja karyawan dan juga akan meningkatkan produktivitas karyawan.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Berprestasi Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi berprestasi dapat mengarahkan sikap dan perilaku karyawan dalam mencapai tujuannya yaitu kesuksesan dalam pekerjaan. Motivasi berprestasi merupakan faktor penting bagi karyawan untuk mencapai tujuan individu dan merupakan faktor yang penting bagi perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menciptakan kinerja karyawan yang baik, maka seseorang karyawan haruslah memiliki dorongan untuk mengungguli dan berprestasi sehubungan dengan seperangkat standar dan keinginan untuk sukses. Menurut McClelland dalam Sujadi (2018), motivasi berprestasi merupakan suatu keinginan atau dorongan untuk melakukan suatu tugas yang mengacu pada standar yang telah ditentukan sebelumnya oleh individu, serta berusaha untuk mencoba cara-cara baru untuk mencapai tujuan-tujuannya. Motivasi berprestasi dapat mempengaruhi kinerja karyawan, hal tersebut di dukung oleh penelitian Titik Haryanti (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian Marsudi Lestariningsih (2017) yang menyatakan bahwa motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Dengan adanya

motivasi berprestasi diharapkan karyawan dapat bekerja dengan bersungguh – sungguh serta memiliki komitmen yang tinggi untuk meraih prestasi kerja sehingga dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

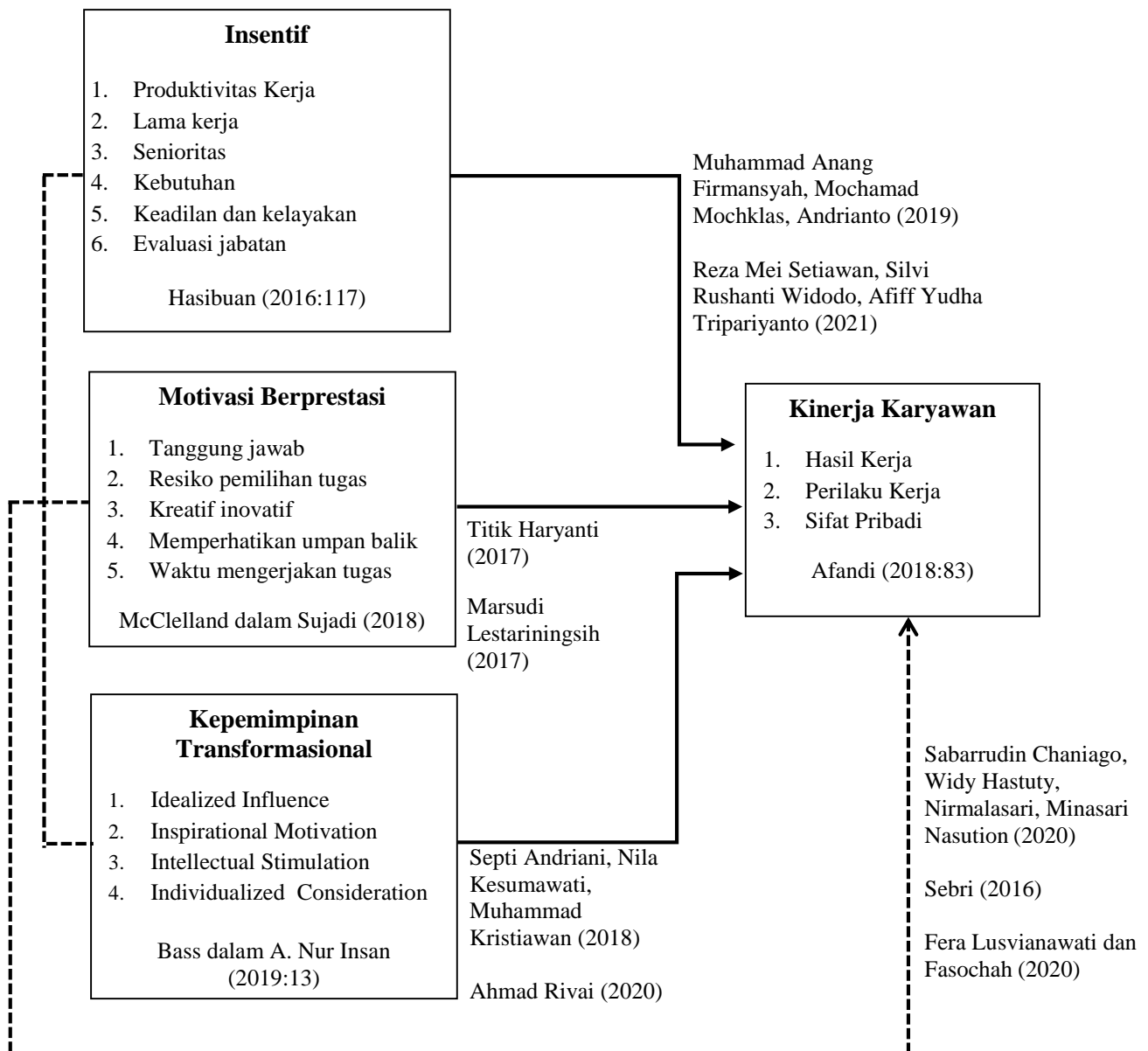
Kemampuan seseorang dalam memimpin sangat diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang dapat memengaruhi bawahannya dalam bekerja untuk bisa mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Bass dalam A. Nur Insan (2019:13) kepemimpinan transformasional merupakan gaya kepemimpinan yang mengilhami para pengikutnya untuk tidak mementingkan kepentingan diri mereka sendiri demi kebaikan organisasi, dan mampu memberikan efek yang mencolok dan luar biasa pada diri pengikut.

Kepemimpinan transformasional dapat berpengaruh terhadap kinerja, hal tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Septi Andriani, Nila Kesumawati, Muhammad Kristiawan (2018) yang menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian Ahmad Rivai (2020) menunjukkan bahwa secara parsial kepemimpinan transformasional berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional dapat menginspirasi, memotivasi, merangsang, serta memberikan dukungan dan perhatian kepada karyawannya. Oleh karena itu jika kepemimpinan transformasional dilakukan dengan baik maka kinerja akan ikut meningkat.

2.2.4 Pengaruh Insentif, Motivasi Berprestasi, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan

Terdapat hubungan yang sangat kuat antara insentif, motivasi berprestasi, kepemimpinan transformasional, dan kinerja. Hal tersebut di dukung oleh penelitian Sabarrudin Chaniago, Widy Hastuty, Nirmalasari, Minasari Nasution (2020) yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi berprestasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Selanjutnya penelitian Sebri (2017) yang menyatakan bahwa insentif dan kepemimpinan transformasional secara simultan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Penelitian lain yang mendukung hal di atas adalah penelitian Fera Lusvianawati dan Fasochah (2020) yang menyatakan bahwa insentif dan motivasi berprestasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, semakin baik pemberian insentif dan motivasi berprestasi yang diberikan dan kepemimpinan transformasional yang dilakukan maka semakin baik pula kinerja karyawan.

Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran di atas, maka fokus dalam penelitian ini mengenai pengaruh insentif motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan. Hubungan dari semua variable tersebut dapat dilihat dari pada gambar paradigma penelitian (gambar 2.1) di bawah ini:



Gambar 2.1
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan pembahasan dalam latar belakang, landasan teori, kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis secara simultan

Terdapat pengaruh insentif, motivasi berprestasi, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis secara parsial

- 1) Terdapat pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan
- 2) Terdapat pengaruh motivasi berprestasi terhadap terhadap kinerja karyawan
- 3) Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan