

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1.Landasan Teori

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang topiknya sama dengan penelitian saya yaitu antara lain sebagai berikut:

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Tahun Penelitian	Judul penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Nuzleha, Yuliana Yamin, Melinda Safitri dan Tiar Mirnasari	(2020)	Pengaruh Insentif Dan Pengawasan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung Selatan	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan Metode Kuantitatif	Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda, uji parsial (uji t) membuktikan bahwa variabel Insentif (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung Selatan. Dan variabel pengawasan (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara VII (Persero) Lampung Selatan.
2.	Aris Dwi Nurul Kumala	(2015)	Presepsi Karyawan tetap tentang kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap semangat kerja dan loyalitas karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember	Penelitian Ini dilakukan dengan menggunakan Metode deskriptif atau kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa : 1) ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap semangat kerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember. 2) ada pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap loyalitas karyawan pada PT Perkebunan Nusantara XII Jember. 3)) ada

					pengaruh semangat kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Jember.
3.	Ikhwan Luqman Firdhaus	(2018)	Pengaruh Budaya Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN XII Kebun Kertawono Kecamatan Gucialit, Kabupaten Malang	Penelitian Ini dilakukan dengan menggunakan metode kuantitatif	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa sebesar 32,1 % kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh variabel budaya organisasi, gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, sedangkan sisanya yaitu 67,9 % kinerja karyawan dipengaruhi oleh variabel-variabel lainnya.
4.	Fenny Dwi Pristiawati	(2013)	Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan Kecamatan Wonosari Kabupaten Malang	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, budaya organisasi dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PTPN XII (Persero) Kebun Bangelan Kecamatan Wonosari, Kabupaten Malang
5.	Yohana Melia Santosa dan Syarifuddin	(2015)	Pengaruh Karakteristik Pekerjaan, Budaya Organisasi dan kualitas Interaksi Atasan Dan Bawahan	Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode Kuantitatif	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa karakteristik pekerjaan, budaya organisasi dan interaksi antara atasan dan bawahan berpengaruh positif terhadap perilaku berkerja dan terhadap

			Terhadap Kinerja melalui Perilaku Berkerja Karyawan di PT. Perkebunan Nusantara XII Surabaya		kinerja karyawan
6.	Romen Ailim Nainggolan	(2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan , Kepuasan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan	Penelitian Ini dilakukan dengan menggunakan metode Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan uji simultan, menunjukan bahwa gaya kepemimpinan, kepuasan kerja dan motivasi kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara IV Medan.

Dari tabel diatas terdapat perbedaan antara penelitian yang dilakukan oleh penulis dan penelitian terdahulu yang menjadi pembeda yaitu pada waktu penelitian, tempat penelitian dan metode pengumpulan data dari penelitian.

2.2.Kajian Teori

2.2.1. Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan merupakan suatu cara yang dimiliki seorang pimpinan yang menunjukkan suatu sikap yang menjadi ciri khas tertentu untuk mempengaruhi pegawainya dalam mencapai tujuan organisasi (Mulyadi, 2015:150) Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang di gunakan pimpinan untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula di katakan pola perilaku dan strategi yang di terapkan oleh seorang pemimpin. (Zainal et al., 2017:42)

Menurut pengertian lainnya mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara bagaimana seorang pemimpin mampu memengaruhi para pengikut agar dengan sukrela mau melakukan berbagai tindakan bersama yang diperintahkan oleh pimpinan tanpa merasa bahwa dirinya ditekan dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Busro, 2018:226) dalam (Rohmah, 2019). Dari uraian tersebut dapat di simpulkan bahwa gaya kepemimpinan ialah pola menyeluruh dari tindakan seorang pimpinan, untuk mengendalikan bawahan yang di pimpinnya dengan suatu ciri khas yang dominan pada dirinya untuk pencapaian tujuan organisasi.

Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa “Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.”

Macam-macam Gaya Kepemimpinan

Dalam kepemimpinan ada pula gaya (*style*) yang diterapkan untuk menghadapi perubahan lingkungan maupun sosial untuk memantapkan strategi yang digunakan dalam mencapai tujuan organisasi seperti yang di ungkapkan oleh para ahli berikut ini. Gaya kepemimpinan dalam lima tipe menurut pendapat (Siagian dalam Busro, 2018:229) dalam (Rohmah, 2019), sebagai berikut :

- a) Gaya kepemimpinan Otokratis Yakni kepemimpinan yang cenderung memiliki ciri-ciri pemimpin yang berkuasa sepenuhnya dalam organisasi dan tidak memperhatikan kebutuhan pegawainya karena mengidentifikasi tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
- b) Gaya kepemimpinan militeristik Kepemimpinan dalam menggerakkan pegawainya dengan menggunakan perintah bergantung pada jabatannya, serta menuntut disiplin yang tinggi dan kaku kepada pegawainya.
- c) Gaya kepemimpinan paternalistik Gaya kepemimpinan yang mengayomi karena menganggap pegawainya tidak bisa mengambil keputusan sendiri selalu bergantung kepada pimpinan dan selalu melindungi.
- d) Gaya kepemimpinan karismatis Memiliki daya penarik yang sangat besar karena umumnya memiliki pengikut yang anggotanya dalam skala besar

dan keikutsertaan anggota bersifat buta serta sangat setia kepada pimpinannya.

- e) Gaya kepemimpinan demokratis Yakni kepemimpinan yang mengutamakan diskusi dan berusaha mengutamakan kerja sama dalam mencapai tujuan organisasi, pemimpin yang memiliki karakter untuk menerima saran dan kritik serta mengerti kebutuhan pegawainya.

Indikator Gaya Kepemimpinan

Indikator Gaya Kepemimpinan Gaya kepemimpinan memiliki dimensi dan indikator menurut (Busro, 2018:251), antara lain:

1) Struktur prakarsa terdiri dari beberapa indikator :

a) Menyusun bagian kerja

merupakan suatu paparan atau bentangan atas semua tugas jabatan yang dilakukan oleh pemegang jabatann dalam memproses bahan kerja menjadi hasil kerja dalam kondisi tertentu, ditulis dengan singkat dan jelas serta disusun secara berurutan

b) Hubungan kerja

hubungan kerja merupakan hubungan antara pemilik perusahaan dengan karyawannya, yang artinya dalam sebuah perusahaan tentunya pemilik perusahaan atau atasan memiliki hubungan kerja yang saling terikat atau berkitan

c) Tujuan

dalam sebuah organisasi tentunya arus memiliki tujuan yang akan dicapai, serta rencana untuk mencapai tujuan tersebut harus menjalinkan kerjasama yang baik anantara karyawan dengan pemimpinnya supaya tujuan tersebut bisa terwujud

2) Pertimbangan terdiri dari beberapa indikator :

a) Kepercayaan

kepercayaan seorang karyawan atau anggota terhadap pemimpin didalam sebuah organisas atau perusahaan, berdasarkan keyakinan bahwa pemimpin tersebut berkompeten, memiliki integritas, konsisten, loyalitas dan kemampuan berkomunikasi yang baik serta dapat memimpin karyawannya untuk mencapai tujuan dari sebuah organisasi atau perusahaan.

b) Pengambilan gagasan

pengambilan gagasan merupakan suatu proses untuk memilih alternatif terbaik dari serangkaian alternatif keputusan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Dan setiap dalam proses kepemimpinan tidak terlepas dari personal pengambilan keputusan.

c) Tingkat kepedulian

tingkat kepedulian seseorang pemimpin atas karyawannya, serta seberapa besar kepedulian seorang pemimpin terhadap lingkungan kerja dan ikut peduli terhadap kesulitan yang sedang dialami oleh karyawan yang ada dalam perusahaannya.

Efektivitas Kepemimpinan

Pemimpin yang hanya memiliki kecerdasan yang tinggi tetapi tidak mempunyai kepribadian yang baik, dan kemampuan yang tinggi, maka ia tidak akan berhasil dalam memimpin. Sebab terdapat tiga faktor efektivitas kepemimpinan yang harus dimiliki pimpinan yakni kecerdasan (intelligence).

kepribadian (personality) dan kemampuan (ability) (Ivancevich, Konopaske, dan Mateson dalam Busro, 2018:235). Dengan demikian dapat dipahami bahwa pemimpin yang efektif manakala ia mampu :

- 1) Memberikan arahan dan pemaknaan bagi orang-orang yang mereka pimpin.
- 2) Menumbuhkan kepercayaan kepada seluruh anggota organisasi.
- 3) Mendorong tindakan yang mengambil risiko dan berani gagal untuk meraih kesuksesan.
- 4) Memberikan semangat dan harapan bahwa kesuksesan akan diraih dan mampu memenuhi kesejahteraan pegawainya.

2.2.2. Budaya Organisasi

Menurut (Sudaryono, 2017) mengemukakan bahwa “Budaya organisasi merupakan tata nilai yang disepakati dan dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi yang sifatnya dinamis dan mampu untuk meningkatkan produktivitas organisasi”. Dinamika dalam organisasi bukan berarti selalu berubah-ubah akan tetapi sesuatu yang dianggap penting dalam organisasi harus dipertahankan.

Menurut Peter F Drucker dalam (Tika, 2014) mendefinisikan bahwa budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok

yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan dan merasakan terhadap masalah yang terkait diatas.

Menurut (Samsudin, 2018) mengemukakan bahwa “budaya organisasi merupakan system makna atau nilai yang dianut bersama oleh seluruh anggota organisasi”. System makna dan nilai tersebut nantinya mencari karakteristik khas suatu organisasi dan akan membuat organisasi berbeda dengan organisasi lain. Kayawan yang mampu memahami karakteristik khas tersebut akan berperilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh budaya organisasi tersebut.

Dari beberapa pengertian diatas saya dapat menyimpulkan bahwa “budaya organisasi merupakan nilai-nilai dan norma yang dianut bersama oleh anggota organisasinya dan membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Unsur-unsur Budaya Organisasi

Menuru (Gangyang, 2018) secara garis besar budaya organisasi memiliki beberapa unsur sebagai berikut:

1. Nilai-nilai
Nilai-nilai ini menjadi kebiasaan yang ada didalam organisasi dan telah terlangsung selama bertahun-tahun menjadi niali-nilai yang tertulis maupun tidak tertulis sebagai pedoman bagi anggota organisasi tersebut
2. Sikap
Sikap yang sama yang diajukan seluruh anggota organisasi dalam menghadapi berbagai kondisi di dalam suatu organisasi.
3. Perilaku
Perilaku atau perbuatan yang dilakukan oleh seluruh anggota organisasi dalam menghadapi berbagai kondisi yang ada
4. Identitas
Karakteristik tetap dan menyeluruh yang dimiliki oleh suatu organisasi
5. Pembeda
Nilai-nilai, sikap, perilaku dan identitas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang menjadi pembedaan dari organisasi lainnya, baik yang memiliki aktivitas pada bidang yang sama atau yang beda.

Indikator Budaya Organisasi

Menurut Robbin dan Judge (2012, p.512) memberikan tujuh (7) karakteristik dari budaya organisasi yaitu sebagai berikut:

1. Inovasi dan keberanian mengambil Resiko (*Innovation and Risk Taking*), yaitu sejauh mana para anggota organisasi didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil resiko.
2. Perhatian Terhadap Detail (*Attention To Detail*), yaitu sejauh mana anggota organisasi diharapkan untuk memperlihatkan kecermatan, analisis dan perhatian terhadap detail
3. Berorientasi pada hasil (*Outcome Orentation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus kepada hasil dibandingkan dengan perhatian terhadap proses yang digunakan untuk meraih hasil tersebut
4. Berorientasi pada manusia (*People Orientation*), Yaitu sejauh mana keputusan yang dibuat oleh manajemen memperhitungkan efek terhadap anggota-anggota organisasi
5. Berorientasi pada kelompok (*Team Orientation*), yaitu sejauh mana pekerjaan secara kelompok yang lebih ditekankan dibandingkan dengan pekerjaan secara individu
6. Agresivitas (*Aggressiveness*), Yaitu sejauh mana anggota-anggota organisasi berperilaku secara agresif dan kompetitif dibandingkan dengan berperilaku secara tenang
7. Stabilitas (*Stability*), yaitu sejauh mana anggota organisasi menekankan status sebagai kontras dari pertumbuhan.

Table 2.2 Dimensi dan Indikator Budaya Organisasi

Dimensi	Indikator
Inovasi Dan keberanian mengambil resiko	Dorongan untuk melakukan inovasi Dorongan untuk melakukan tantangan
Perhatian Terhadap Detail	Karyawan bekerja dengan teliti Tugas yang diberikan terinci
Berorientasi pada hasil	Dituntut untuk bekerja keras Dituntut agar lebih berkualitas
Berorientasi Pada	Mempunyai hak berkembang

Manusia	Hak yang sama dalam berkarir
Berorientasi pada kelompok	Saling menghargai dan bekerjasama dalam tim
Agresivitas	Saling berkompetensi Bekerja dengan cepat dan efisien
Stabilitas	Bekerja sesuai prosedur melakukan supervise pekerjaan

2.2.3. Keahlian/Skill Karyawan

Keahlian/*skill* Merupakan sesuatu minat atau bakat yang harus dimiliki oleh seseorang dengan keahlian yang dimilikinya memungkinkan untuk dapat menjalankan dan menyelesaikan tugas-tugasnya secara baik dengan hasil yang maksimal, keahlian yang dimiliki seseorang dapat diperoleh melalui pendidikan formal maupun non formal yang nantinya perlu terus menerus untuk ditingkatkan. Salah satu sumber peningkatan keahlian dapat berasal dari pengalaman-pengalaman dalam bidang tertentu. Ratnasari (2019), keahlian (*skill*) merupakan keahlian seseorang untuk melakukan sesuatu yang sifatnya spesifik. Namun fokus dinamis yang membutuhkan waktu tertentu untuk mempelajarinya dapat dibuktikan menurut Suryaningsih, (2012) mengatakan keahlian/*skill* itu harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi. Hal ini yang nanti akan menentukan bisa tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan untuknya. Keahlian ini mencakup *Technical-skill*, *Human-skill*, *Conceptual-skill*. Kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan serta kecermatan penggunaan peralatan yang dimiliki oleh organisasi dalam mencapai tujuan. Ratnasari dan Hartati (2019).

Keahlian/*skill* merupakan sebuah penilaian terkini atas apa yang dapat dilakukan seseorang dan memanfaatkan pengetahuan tersebut untuk meningkatkan pekerjaan dengan baik. Menurut Jufrizen (2017) Keahlian/*skill* merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan. Kemampuan juga merujuk pada suatu kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Menurut I Budiarti (2016) Keahlian/*skill* adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun fisik. Karyawan dalam suatu organisasi, meskipun dimotivasi dengan baik, tetapi tidak semua memiliki kemampuan untuk berkejadengan baik. Keahlian dan keterampilan memainkan peranan utama dalam perilaku dan kinerja individu. Begitupun Thoha (2011) menyatakan keahlian/*skill* kerja merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disusun Konsep Kemampuan pada tabel 2.3 sebagai berikut ini:

Tabel 2.3 Konsep Skill/Keahlian

No	Tahun	Sumber Refrensi	Konsep
1.	2015	Robbins dan Judge (dalam Suhartini)	Keahlian (<i>skill</i>) adalah kapasitas karyawan untuk melakukan beraneka tugas yang ada dalam suatu pekerjaan
2.	2017	Jufrizen	Keahlian (<i>skil</i>) merupakan salah satu hal yang mempengaruhi kualitas pelayanan kesehatan. Kemampuan merujuk pada suatu kapasitas individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan
3.	2011	Thoha	Keahlian (<i>skill</i>) kerja merupakan salah satu unsur dalam kematangan berkaitan dengan pengetahuan atau keterampilan yang dapat diperoleh dari pendidikan, pelatihan dan suatu pengalaman.
4.	2016	1 Budiarti	Keahlian (<i>skill</i>) adalah sifat yang dibawa lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang yang dapat menyelesaikan pekerjaannya, baik secara mental ataupun

			fisik.
5.	2013	Blanchrd dan Hersey	Keahlian (<i>skill</i>) kerja merupakan suatu keadaan yang ada pada diri pekerja yang secara sungguh-sungguh berdaya guna dan berhasil guna dalam bekerja sesuai bidang pekerjaannya.
6.	2012	Haitze dkk	Keahlian (<i>skill</i>) kerja juga didefinisikan sebagai sejauh mana orang tersebut dapat bekerja.

Jadi dapat disimpulkan dari konsep - konsep yang ada pada tabel diatas, dapat diartikan bahwa Kemampuan merupakan suatu sifat, bakat, kapasitas dan keadaan yang ada pada diri seorang untuk melakukan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.

Konsep yang digunakan penulis dengan Alasan penulis memilih Konsep ini karena Konsep yang dipilih sesuai dengan Fenomena yang terjadi di lapangan. Maka dalam Konsep Keahlian yang dipilih ini yaitu Konsep Keahlian Menurut Robbins dan Judge (dalam Suhartini 2015) menjelaskan bahwa keahlian/*skill*) merupakan kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Skill/Keahlian

Handoko dalam Binardi (2013:12) menjelaskan bahwa terdapat faktor - faktor yang menentukan *skill*/keahlian kerja seseorang yaitu:

1. Faktor pendidikan formal
2. Faktor pelatihan
3. Faktor pengalaman kerja

Indikator Skill/keahlian Karyawan

Dimensi dan indikator *Skill*/Keahlian Karyawan menurut Bambang Wahyudi (2008:54) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator sebagai berikut:

Dimensi Kecakapan, dengan indikator sebagai berikut:

- 1) Kecakapan dalam menguasai pekerjaan

Kecakapan dalam menguasai pekerjaan adalah keahlian seseorang dalam menguasai pekerjaan yang telah ditugaskan kepadanya

2) Keahlian dalam menyelesaikan pekerjaan

Yang artinya dapatkah seseorang karyawan menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu

3) Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan

Ketelitian seseorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan

4) Pengalaman dalam menyelesaikan pekerjaan

Pengalaman dari seseorang karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan dengan baik

Dimensi Kepribadian dengan indikator sebagai berikut:

a) Keahlian dalam mengendalikan diri

Bisakah karyawan mengendalikan dirinya untuk mengatasi emosi ketika ada masalah yang terjadi dalam sebuah perusahaan atau organisasi

b) Kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan

Dalam arti apakah seorang karyawan memiliki kepercayaan diri yang tinggi, bahwa dia bisa menyelesaikan pekerjaan yang telah ditugaskan atau diberikan kepadanya

c) Komitmen terhadap pekerjaan

Seseorang karyawan harus memiliki komitmen terhadap apa yang akan dikerjakan dan apa yang akan dilakukan untuk kemajuan perusahaan.

2.2.4. Insentif

Insentif merupakan suatu system yang sangat penting di dalam suatu perusahaan karena system ini dapat mendukung perilaku yang diinginkan. Insentif bagi manajer, diberikan sebagai motivasi agar manajer atau karyawan dapat bekerja sesuai dengan keinginan pemilik perusahaan.

Menurut A. Anwar Prabu Mangkunegara (2011:89) insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan

berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain insentif kerja merupakan pemberian uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.

Insentif Merupakan suatu system yang sangat penting didalam perusahaan karena system ini dapat mendukung perilaku yang diinginkan insentif bagi manajer, diberikan sebagai motifasi agar manajer dapat bekerja sesuai dengan keinginan pemegang saham. Menurut Jouber dan Fakhtakh (2014), secara teoritis terdapat dua pandangan yang berbeda mengenai insentif berbasis kinerja bagi manajer yaitu kontrak yang optimal dan kekuatan manajerial.

Menurut Anggiriawan dkk (2015) mengartikan insentis sebagai balas jasa diluar gaji yang iberikan kapada karyawan berdasarkan hasil kerja dengan maksud agar karyawan mau bekerja dengan lebih baik dan agar mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi. Menurut Gracetiara (2015) insentif adalah sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk berkerja dengan kemampuan optimal, dengan tujuan sebagai pendapatan ekstra diluar gaji atau upah yang ditentukan.

Insentif juga dapat diterapkan untuk memotivasi karyawan dalam persaingan antar unit bisnis. Kesuksesan suatu perusahaan atau organisasi tergantung dari integrasi yang baik antara manajer bisnis dan anggota didalam perusahaan tersebut. Menurut Hasibuan (2007:117) mengemukakan bahwa insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang digunakan sebagai pendukung perinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Menurut Mangkunegara (2002:89) mengemukakan bahwa insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan).

Menurut Handoko, (2002:176) mengatakan bahwa insentif merupakan perangsang yang ditawarkan kepada para karyawan untuk melaksanakan kerja sesuai atau lebih tinggi dari standar-standar yang telah ditetapkan. Insentif pada hakikatnya digunakan untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam berupaya

mencapai tujuan-tujuan dari organisasi dengan menawarkan perangsang finansial dan melebihi upah serta gaji dasar.

Yuarsih Suwatno (2008:131) menyatakan insentif merupakan penghargaan atau imbalan yang diberikan untuk memotivasi pekerja atau anggota organisasi agar motivasi dan produktivitas kerjanya tinggi, dan sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu.

Sedangkan menurut Danim (2004:9) insentif adalah imbalan organisasi atas prestasi individu atau kelompok kerja. Dengan kata lain, insentif organisasi merupakan perolehan atau produk kerja yang mereka lakukan. Insentif itu dapat berupa keuntungan atau hukuman yang diberikan secara bergantian sesuai dengan kontribusi individu terhadap organisasi.

Jika dilihat dari pendapat para ahli diatas saya dapat menyimpulkan bahwa, insentif merupakan dorongan pada seseorang agar mau bekerja dengan baik serta mampu untuk meningaktakan kinerja yang lebih tinggi sehingga dapat menambah kemauan kerja dan memotivasi karyawan agar terciptanya suatu kinerja yang berkualitas sesuai dengan tujuan perusahaan.

Indikator Insentif

Menurut Sarwoto (2010:156) indikator insentif material yaitu:

1) Insentif Material

a. Bonus

Bonus adalah upah tambahan yang diterima oleh karyawan diluar gaji tetap. Bonus yang diterima oleh setiap karyawan besar dan jumlahnya dsetiap perusahaan berbeda karena bonus tidak diatur oleh undang-undang ketenagakerjaan Indonesia

b. Komisi

Komisi merupakan salah satu pendapatan yang diterima oleh karyawan perusahaan sebagai marketing diluar gaji dan tunjangannya.

c. Kompensasi yang ditangguhkan

Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan akan kinerja yang telah ia kerjakan

2.2.5. Kinerja Karyawan

Keuntungan perusahaan sangat bergantung pada kinerja karyawan . Karyawan dengan kinerja yang baik pasti akan dipertahankan. (Hasibuan,2016). Menyatakan Kinerja adalah gambaran prestasi kerja yang dilakukan oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya sesuai dengan keahlian, pengalaman dan kesungguhan pada waktu tertentu (Hasibuan,2016). Menurut Suwanto (2014) kinerja adalah tentang perilaku atau apa yang dilakukan karyawan, bukan tentang apa yang dihasilkan atau diakibatkan dari kerja mereka.

Menurut Mangkunegara (2017:67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Torang (2013), kinerja adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi.

Berdasarkan pendapat para toko diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan dalam suatu perusahaan dalam kurun waktu tertentu dapat dilihat dari kualitas dan kuantitas atau kelompok tertentu yang mampu menyelesaikan tugasnya sesuai dengan prosedur.

Menurut Widodo (2015), pada umumnya kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu antara lain:

- 1) Sasaran, adanya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang di harapkan oleh organisasi untuk di capai
- 2) Standar, apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh organisasi.
- 3) Umpan balik, informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
- 4) Peluang, beri kesempatan bagi orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.

- 5) Sarana, sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
- 6) Kompetensi, beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi bagaimana melakukan sesuatu.
- 7) Motivasi, harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?”

Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, (2015). Indikator kinerja karyawan adalah:

1). Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2). Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya, kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai masing-masing.

3). Kehandalan

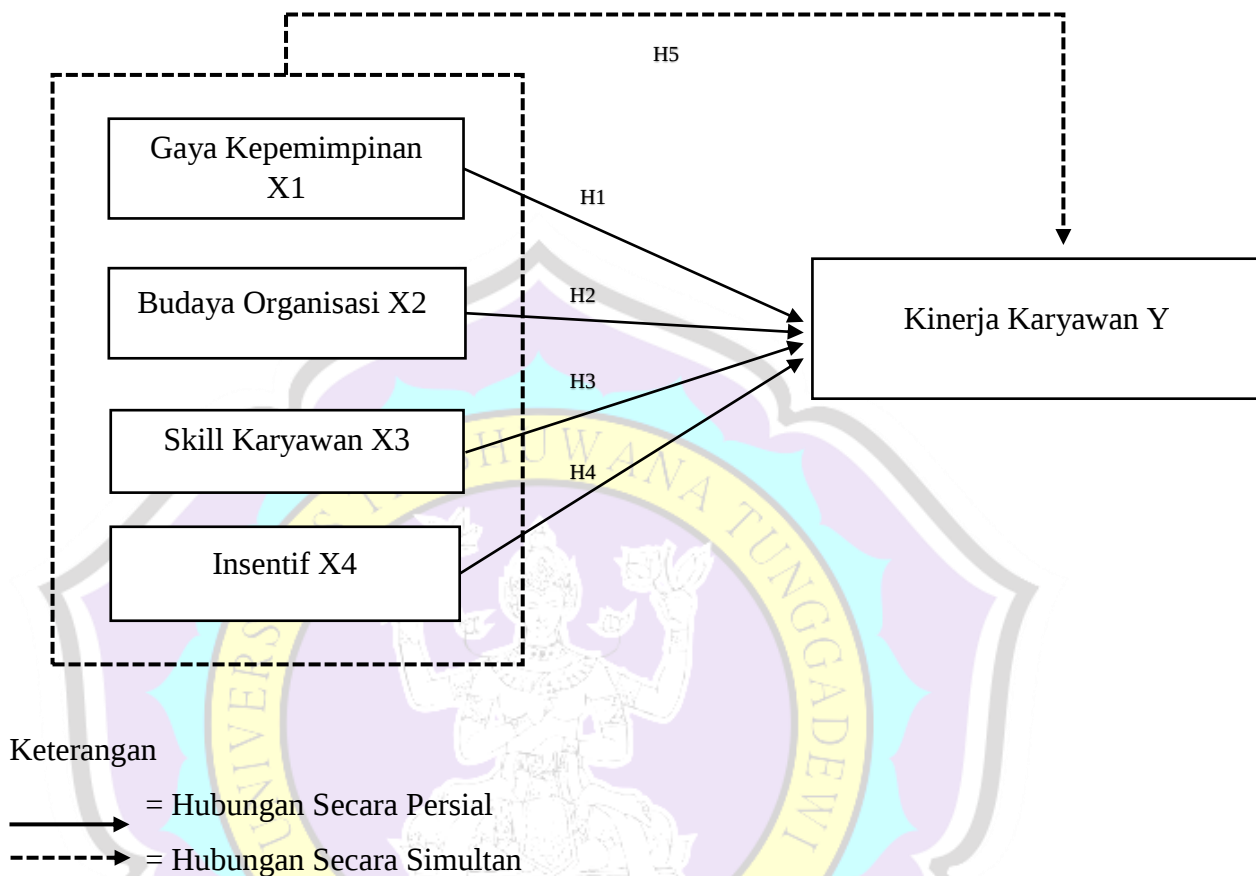
Kehandalan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4). Sikap

Sikap adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya.

2.3.Kerangka Konsep

Gambar 2.1 Kerangka Berpikir



2.4.Hipotesis

Hipotesis adalah proposisi atau dugaan yang belum terbukti. Jadi hipotesis masih bersifat tentatif. Pernyataan hipotesis hanya menjelaskan fenomena dan kemungkinan jawaban atas pertanyaan penelitian. Jawaban sesungguhnya didapatkan setelah penelitian dilakukan. Maka dari itu, hipotesis yang dapat diajukan dalam penelitian ini yaitu:

H1. Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wonosari Jawa Timur

H2. Diduga budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wonosari Jawa Timur

H3. Diduga *Skill* Karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wonosari Jawa Timur

H4. Diduga Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wonosari Jawa Timur

H5. Diduga gaya kepemimpinan, budaya organisasi, *skill* karyawan dan insentif berpengaruh Secara Simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Perkebunan Nusantara XII Wonosari Jawa Timur.

