



**HUBUNGAN INSENTIF DENGAN KINERJA KARYAWAN
PT. KRAFTHEINZ INDONESIA BAGIAN MERCHANDISER AREA
BOGOR**

Skripsi

Dibuat Oleh :

Ahmad Mulyadi
021117133

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR
JUNI 2021**

ABSTRAK

AHMAD MULYADI. NPM. 021117133. Hubungan Insentif dengan Kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia Bagian Merchandiser Area Bogor. Skripsi Prodi Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Di bawah Bimbingan Ketua Komisi Pembimbing Sri Hartini dan Anggota Komisi Pembimbing Dewi Atika. Tahun 2021.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan maka perlu adanya suatu dorongan agar sumber daya manusianya mampu bekerja dengan baik. Salah satu faktor pendorongnya adalah dengan memberikan insentif karyawan.

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian *verifikatif* dan deskriptif dengan metode penelitian *explanatory survey*. Unit analisis dalam penelitian ini adalah unit populasi, yaitu mencakup seluruh karyawan Merchandiser area pada PT Kraftheinz Indonesia yang berjumlah 31 orang.

Hasil penelitian ini menunjukkan 1) Pemberian insentif yang dilakukan atasan kepada bawahan berada dalam kategori sangat baik yaitu sebesar 81% berada pada rentang 75%-100%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator kinerja dan keadilan dan kelayakan dengan skor rata-rata 88%. Sedangkan nilai skor terendah pada indikator evaluasi jabatan dengan skor rata-rata sebesar 73% dengan pernyataan Insentif diberikan sesuai dengan jabatan artinya karyawan menyatakan Insentif yang diberikan sesuai dengan jabatan, 2) Kinerja karyawan karyawan berada dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dari rata-rata jawaban responden berada pada kategori sangat baik yaitu sebesar 84% berada pada rentang 75%-100%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator kualitas, ketepatan waktu dan kemandirian dengan skor rata-rata 87%. Sedangkan nilai skor terendah pada indikator ketepatan waktu dengan skor rata-rata sebesar 79% dengan pernyataan mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan, 3) Terdapat hubungan yang kuat antara Insentif dengan kinerja karyawan. Hal ini ditunjukkan dari hasil uji *rank spearman* diketahui nilai korelasi 0,783.

Kata Kunci : *Insentif, Kinerja Karyawan.*

**HUBUNGAN INSENTIF DENGAN KINERJA KARYAWAN
PT. KRAFTHEINZ INDONESIA BAGIAN MERCHANDISER
AREA BOGOR**

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Manajemen
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

A handwritten signature in black ink, written over a horizontal line. The signature is stylized and appears to be 'Yohanes Indrayono'.

**HUBUNGAN INSENTIF DENGAN KINERJA KARYAWAN PT.
KRAFHEINZ INDONESIA BAGIAN MERCHANDISER
AREA BOGOR**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada hari :Kamis Tanggal : 05 Agustus 2021

Ahmad Mulyadi
021117133

Menyetujui,

Ketua Penguji Sidang
(Dr. Herdiyana, SE.,MM)



Ketua Komisi Pembimbing
(Hj. Sri Hartini, Dra.,MM)



Anggota Komisi Pembimbing
(Dewi Atika, SE.,MSi)



© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, 2021
Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizing Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.

LAMPIRAN KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS PAKUAN

Nomor : /KEP/REK/I/2021
Tentang : **PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER
INFORMASI SERTA PELIMPAHAN KEKAYAAN
INTELEKTUAL DI UNIVERSITAS PAKUAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Ahmad Mulyadi
NPM : 021117133
Judul Skripsi/Tesis Desertasi : Hubungan Insentif dengan Kinerja Karyawan
PT. Kraftheinz Indonesia Bagian Merchandiser

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir Skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.



Ahmad Mulyadi
021117133

KATA PENGANTAR

Puji Syukur segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, taufiq, dan hidayah-Nya sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi yang berjudul **“HUBUNGAN INSENTIF DENGAN KINERJA KARYAWAN PT. KRAFTHEINZ INDONESIA BAGIAN MERCHANDISER”** dengan lancar.

Skripsi ini disusun untuk memenuhi sebagian persyaratan guna meraih gelar Sarjana Manajemen. Pada Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan Bogor. Peneliti menyadari sepenuhnya, tanpa bimbingan dari berbagai pihak, skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik dan benar. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr.H. Bibin Rubini,M.Pd selaku dekan Universitas Pakuan
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., M.M., CA., Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
3. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA., Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.
4. Ibu Hj. Sri Hartini, Dra.,MM. selaku Dosen Pembimbing
5. Ibu Dewi Atika, S.E., M.Si selaku Anggota Komisi Pembimbing
6. Orang tua tercinta Ibu Enah yang telah banyak memberikan doa dan dukungan kepada penulis secara moril maupun materil hingga skripsi ini dapat selesai.
7. Anggota keluarga dan kerabat dan rekan seperjuangan yang senantiasa memberikan doa dan dukungan semangat kepada penulis.
8. Bpk. Basuki Rahmat selaku Area Sales Manager PT. KraftHeinz Indonesia.
9. Ibu Rani Sujawardi selaku Area Sales Supervisor PT. KraftHeinz Indonesia
10. Bpk. Andri Irawan selaku team leader PT. KraftHeinz Indonesia area Bogor.
11. Semua pihak yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini yang tidak bisa penulis sebutkan semuanya.

Walaupun demikian penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam skripsi ini. Oleh karena itu, saya mengharapkan kritik dan saran dari berbagai pihak guna saya jadikan sebagai bahan evaluasi untuk meningkatkan kualitas diri kedepannya.

Semoga makalah ini dapat bermanfaat bagi pembaca dan untuk semua pihak yang membutuhkannya.

Juni 2021

Ahmad Mulyadi

DAFTAR ISI

COVER	i
LEMBAR PERSETUJUAN.....	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR TABEL.....	v
DAFTAR GAMBAR	vii

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	10
1.2.1. Identifikasi masalah	10
1.2.2. Perumusan Masalah	10
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	11
1.3.1. Maksud Penelitian	11
1.3.2. Tujuan Penelitian	11
1.4. Kegunaan penelitian	11

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen.....	12
2.1.1. Pengertian Manajemen.....	12
2.1.2. Unsur – Unsur Manajemen	12
2.1.3. Fungsi Manajemen	13
2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia	15
2.2.2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	16
2.2.3. Peranan manajemen sumber daya manusia.....	18
2.2.4. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia	19
2.3. Insentif	20
2.3.1. Pengertian insentif	20
2.3.2. Tujuan Insentif	21
2.3.3. Jenis Insentif.....	23
2.3.4. Program Insentif.....	25
2.3.5. Indikator	27
2.4. Kinerja	31
2.4.1. Pengertian kinerja	31
2.4.2. Pengukuran Kinerja.....	31
2.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja	33
2.4.4. Indikator Kinerja Karyawan.....	34
2.5. Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran	35
2.6. Hipotesis Penelitian.....	39

BAB III	METODE PENELITIAN	
	3.1. Jenis Penelitian.....	40
	3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian	40
	3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	40
	3.4. Operasionalisasi Variabel.....	41
	3.5. Metode Penarikan Sampel.....	43
	3.6. Metode Pengumpulan Data	44
	3.7. Uji Kualitas Data.....	44
	3.8. Metode Pengolahan/Analisis Data	45
BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	4.1. Profil Singkat Perusahaan	49
	4.2. Analisis Deskriptif	49
	4.2.1. Pendapat Responden Mengenai Insentif	50
	4.2.2. Pendapat Responden Mengenai Kinerja Karyawan	65
	4.3. Hubungan Insentif dengan Kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia	82
	4.4. Interpretasi Hasil ⁸⁵	
BAB V	KESIMPULAN	
	5.1. Kesimpulan	86
	5.2. Saran.....	86
DAFTAR PUSTAKA		

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Penjualan PT. Kraftheinz Indonesia Tahun 2018.....	2
Tabel 1.2	Penjualan PT. Kraftheinz Indonesia Tahun 2019.....	3
Tabel 1.3	Penjualan PT. Kraftheinz Indonesia Tahun 2020.....	4
Tabel 1.4	Jumlah Karyawan Divisi Penjualan Bogor PT. Kraftheinz Indonesia Tahun 2021	5
Tabel 1.5.	Kriteria Pemberian Insentif dan Target Pencapaian Merchandiser Tahun 2020	6
Tabel 1.6.	Target <i>Store Execution Merchandiser & Store With Additional display</i> Tahun 2020	7
Tabel 1.7.	Target <i>Growth Sales Value</i> Tahun 2020	8
Tabel 1.8.	Pencapaian KPI Merchandiser Pada PT Kraftheinz Indonesia Tahun 2020.....	9
Tabel 1.9.	Hasil Pra Survey 15 Responden mengenai Dimensi yang Mendukung Insentif Karyawan.....	10
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	36
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel Insentif terhadap Kinerja Karyawan	41
Tabel 3.2	Skala Likert	45
Tabel 4.1.	Insentif yang diterima memotivasi semangat kerja.....	51
Tabel 4.2.	Insentif yang diberikan perusahaan meningkatkan kinerja	51
Tabel 4.3	Insentif yang diberikan perusahaan membuat giat bekerja lebih baik.....	52
Tabel 4.4.	Pemberian insentif dilakukan sesuai lama bekerja di perusahaan....	53
Tabel 4.5.	Insentif yang saya terima selalu mengalami peningkatan berdasarkan lama kerja.....	54
Tabel 4.6.	Insentif sudah sesuai dengan standar yang ditentukan.....	55
Tabel 4.7.	Komposisi insentif yang diterima sudah tepat	55
Tabel 4.8.	Insentif yang diberikan sudah sesuai dengan prestasi kerja.....	56
Tabel 4.9.	Insentif yang diberikan tidak memandang senioritas.....	57
Tabel 4.10.	Insentif yang diterima memenuhi kebutuhan hidup.....	58
Tabel 4.11.	Standar pelaksanaan sistem insentif telah memperhatikan kebutuhan karyawan.....	58
Tabel 4.12.	Insentif yang diterima memenuhi standar kelayakan hidup.....	59
Tabel 4.13.	Insentif yang diberikan sesuai dengan kedudukan.....	60
Tabel 4.14.	Keadilan pemberian insentif yang diterapkan.....	61
Tabel 4.15.	Insentif diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan	61
Tabel 4.16.	Insentif diberikan sesuai dengan jabatan.....	62
Tabel 4.17.	Insentif diberikan sesuai dengan hasil evaluasi	63
Tabel 4.18.	Sistem insentif sudah cukup memadai, adil dan merata.....	64
Tabel 4.19	Total Jawaban Responden terhadap Indikator Variabel Insentif	64
Tabel 4.20.	Selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan.....	66

Tabel 4.21.	Mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan	66
Tabel 4.22	memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan perusahaan.....	67
Tabel 4.23	Pekerjaan dikerjakan dengan penuh hati-hati dan teliti	68
Tabel 4.24.	Tingkat pencapaian volume kerja, sesuai yang dihasilkan	69
Tabel 4.25.	Bekerja sesuai dengan target perusahaan	69
Tabel 4.26.	Terpenuhi kuantitas pekerjaan yang ditetapkan perusahaan	70
Tabel 4.27	Bersedia bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan ..	71
Tabel 4.28.	Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya.....	72
Tabel 4.29.	Mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan.....	73
Tabel 4.30.	Mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan.....	73
Tabel 4.31	Tidak membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaan	74
Tabel 4.32.	Memahami secara mendalam tentang pekerjaan yang diberikan perusahaan.....	75
Tabel 4.33.	Pengetahuan akan pekerjaan dapat membantu dalam mengatasi permasalahan perusahaan.....	76
Tabel 4.34.	Menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang ting	76
Tabel 4.35	Memiliki skill yang sesuai dengan pekerjaan	77
Tabel 4.36.	memiliki kreativitas yang tinggi.....	78
Tabel 4.37.	memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang dikerjakan	79
Tabel 4.38.	Pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah dan benar.....	79
Tabel 4.39	Memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan.....	80
Tabel 4.40	Total Jawaban Responden terhadap Indikator Variabel Kinerja Karyawan	81

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	Konstelasi Penelitian	39
Gambar 3.1	Kurva Hasil Pengujian Hipotesis	46

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Masalah sumber daya manusia menjadi salah satu hal yang utama di dalam sebuah perusahaan pada saat ini untuk dapat bertahan di dalam persaingan globalisasi dan pasar bebas. Sumber daya manusia mempunyai peran utama didalam kegiatan perusahaan. Oleh karena itu keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi ditentukan oleh kegiatan perekrutan sumber daya manusia yang ada yaitu orang-orang yang menyediakan tenaga kerja, kreativitas dan semangat tinggi untuk bekerja serta pemegang peran penting di dalam fungsi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia satu bidang manajemen yang khususnya mempelajari tentang hubungan dan peranan manusia di dalam organisasi perusahaan. Hal ini disebabkan manajemen sumber daya manusia mengatur tenaga kerja yang ada di dalam organisasi sehingga dapat terwujudnya tujuan organisasi bagi perusahaan. Manajemen sumber daya manusia dapat menghasilkan kinerja yang baik bagi perusahaan dengan menilai, atau pemberian balas jasa pada setiap individu sesuai kemampuan bekerjanya. Manajemen Sumber daya manusia merupakan aktifitas atau kegiatan yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif supaya mencapai tujuan (Nurani, 2015).

Sumber daya manusia memiliki posisi sangat strategis dalam perusahaan, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam aktivitas untuk pencapaian tujuan. Sumber daya manusia yang dimaksud dalam perusahaan adalah karyawan atau orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh balas jasa atau upah sesuai dengan perjanjian. Sehingga sumber daya manusia adalah merupakan kekayaan yang penting yang dimiliki oleh organisasi (Fathoni, 2016)

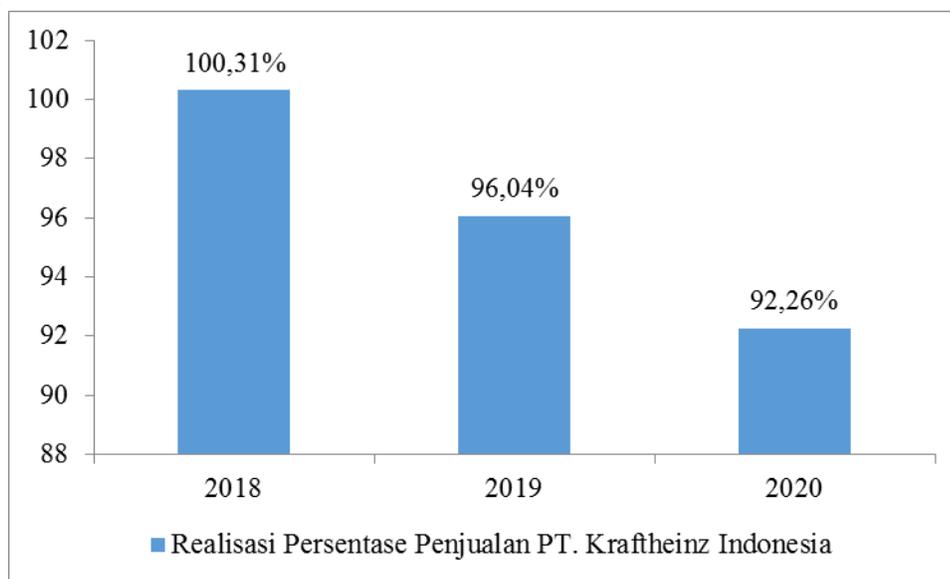
Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Saat ini kebutuhan akan pengelolaan kinerja yang baik dirasakan semakin penting di berbagai perusahaan untuk mendorong motivasi dan komitmen serta mengembangkan kinerja para karyawan Karena suatu penilaian pekerjaan yang baik juga akan mendorong ganjaran-ganjaran organisasional (imbalan), seperti bonus/insentif, kenaikan gaji ataupun promosi bagi karyawan. Berbagai ganjaran tersebut pada akhirnya akan memuaskan tujuan pribadi karyawan. Jika karyawan melihat bahwa kerja keras dan kinerja yang unggul diakui dan diberikan imbalan oleh perusahaan, mereka akan mengharapkan hubungan seperti itu berlanjut dimasa depan. Oleh karena itu, mereka akan menentukan level kinerja yang lebih tinggi yang mengharapkan level kompensasi yang lebih tinggi (Simamora, 2016).

Kinerja yang optimal adalah dambaan manajemen diseluruh organisasi, namun kinerja akan dapat dicapai apabila proses kerja yang dilaksanakan pada organisasi berjalan sesuai tugas pokok dan fungsinya (Tupoksi). Hal itu dipengaruhi oleh

penerapan sistem timbal balik yang diterima pegawai dan motivasi pegawai. Menurut Cornelius (2017), kinerja perusahaan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan dimanapun, karena kinerja perusahaan merupakan cermin kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya. Peran Manajemen SDM sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Pada dasarnya setiap orang memiliki potensi yang luar biasa dan belum dimanfaatkan secara penuh. Tugas manajer SDM adalah memanfaatkan sumber daya manusia sedemikian rupa untuk kepentingan pencapaian tujuan organisasi, dengan memberikan penghargaan.

Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentuan keberhasilan organisasi atau instansi pemerintahan dalam mencapai tujuannya (Permana, 2016). Menurut Dharma (2016) seorang karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi dapat dilihat dengan indikator: (1) *quantity of work*, yaitu jumlah hasil kerja yang didapat dalam suatu periode waktu yang ditentukan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan, (2) *quality of work*, yaitu tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan, dan (3) *timeliness*, yaitu tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

Kinerja karyawan bagi PT. Kraftheinz Indonesia adalah sangat penting terutama bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang di lakukan secara efektif dan efisien. Sebelum dilakukan penelitian ini, penulis sempat melakukan pra penelitian dengan melihat data 3 tahun terakhir, berikut data:



Grafik 1.1 Realiasi Persentase Penjualan PT Krarftheinz Indonesia Tahun 2018-2020

Grafik diatas menunjukkan realisasi penjualan PT. KraftHeinz Indonesia Tahun 2018-2020. Pada tahun 2018 rata-rata realisasi penjualan diangka 100% dari target yang diberikan perusahaan setiap bulanya. Pada tahun 2019 rata – rata realisasi penjualan diatas 95% dari target perusahaan setiap bulanya. Pada tahun 2020 realisasi penjualan dibawah angka 95%. Turunnya pendapatan penjualan karena angka di bawah 95% Pada tahun 2020 sudah menjadi perhatian bagi perusahaan PT. Kraftheinz Indonesia untuk melakukan evaluasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penjualan pada PT. Kraftheinz Indonesia.

Tabel 1.1
Jumlah Karyawan Divisi Penjualan PT. Kraftheinz Indonesia Tahun 2021

No.	Divisi Penjualan	Jumlah Karyawan
1.	Area Sales Manager	1
2.	Area Sales Supervisor	1
3.	Team Leader	2
4.	Merchandiser	31
Jumlah Karyawan		35 Orang

Sumber : PT. Kraftheinz Indonesia, 2021

Berdasarkan tabel diatas dapat dilihat bahwa karyawan yang akan penulis teliti yaitu divisi penjualan yang memiliki jumlah karyawan sebanyak 35 orang.

Untuk dapat mengikuti segala perkembangan yang ada dan tercapainya tujuan suatu perusahaan maka perlu adanya suatu dorongan dari perusahaan agar sumber daya manusianya mampu bekerja dengan baik. Salah satu faktor pendorongnya adalah dengan memberikan insentif kehadiran kepada karyawan. Insentif kehadiran harus bersifat progresif yang artinya sesuai dengan jenjang karier, karena insentif sangat diperlukan untuk memacu kinerja para pegawai sesuai dengan kemampuan masing-masing. Apabila insentif dikelola secara baik dan benar, maka akan membantu organisasi mencapai tujuannya juga memperoleh, memelihara dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif. Jika insentif tidak dikelola dengan benar maka memungkinkan pegawai akan mencari pekerjaan lain sebagai jalan alternatifnya. Untuk pemberian insentif pihak atasan hendaknya memperhatikan dan memastikan bahwa terdapat kewajaran dalam pemberian insentif di dalam organisasi demi untuk kesejahteraan pegawai dan meningkatkan produktivitas kinerjanya (Zulkarnaen, 2016).

Pemberian insentif di dalam suatu perusahaan memegang peranan penting karena diyakini akan dapat mengatasi berbagai permasalahan di tempat kerja yang semakin kompleks seperti rendahnya kinerja dikarenakan semangat dan gairah kerja karyawan yang masih belum sepenuhnya baik, hal ini bisa disebabkan masih kurangnya motivasi kerja, status karyawan (bukan karyawan tetap) dan tidak adanya tambahan pendapatan bagi karyawan selain gaji. Bagi perusahaan, adanya pemberian insentif diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan, produktivitas kerja, loyalitas, disiplin, rasa tanggung jawab terhadap jabatan dan semakin baiknya mutu kepemimpinan bagi karyawan, dengan adanya pemberian insentif mereka memperoleh kesempatan untuk menambah pendapatan.

Perusahaan harus memperhatikan pemberian insentif kepada karyawan. Semangat tidaknya karyawan untuk bekerja dapat juga disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila insentif yang diterima karyawan tidak sebanding dengan pengorbanan yang diberikan pada saat bekerja maka motivasi yang dimiliki pada karyawan berkurang dalam bekerja sehingga berpengaruh pada output perusahaan dan berimplikasi langsung dengan income yang diterima perusahaan. Oleh karenanya peraturan pemberian insentif harus diatur dengan tepat dan dengan kebijakan yang tepat pula. Selain berguna untuk memotivasi karyawan, insentif juga haruslah diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja yang baik. Hal ini merupakan suatu penghargaan kepada kinerja mereka yang baik yang meningkatkan penghasilan atau kinerja perusahaan. Penghargaan diberikan agar mereka tetap mempertahankan kinerja yang baik, karena tidak menutup kemungkinan karyawan memperbaiki kinerjanya karena harapan memperoleh penghargaan dari perusahaan sehingga dapat memperbaiki taraf hidupnya ke arah yang lebih baik lagi.

Menurut Yuniarsih dan Suwasto (2018) mengemukakan bahwa insentif adalah: “Penghargaan/imbalan yang diberikan untuk memotivasi pekerja/anggota organisasi agar motivasi dan produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu”.

Insentif (*incentive*) merupakan elemen penghasilan atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variable tergantung pada kondisi pencapaian prestasi kerja karyawan. Dari teori yang dikemukakan bahwa insentif merupakan pemberian uang diluar gaji yang seharusnya karyawan terima yang diberikan oleh manajemen perusahaan sebagai pengakuan terhadap kinerja karyawan kepada perusahaan. Jadi semakin besar kontribusi seorang karyawan terhadap perusahaan maka semakin besar pula yang harusnya diberikan perusahaan sebagai *reward* kepada karyawan.

Berikut adalah kriteria pemberian isentif yang dilakukan PT. Kraftheinz Indonesia:

Tabel 1.2.

Kriteria Pemberian Insentif dan Target Pencapaian Merchandiser Tahun 2020

No	Kriteria	Target	Bobot	Min Pencapaian
1	Store Execution	90%	50%	70%
2	Store With Additional <i>display</i>	90%	20%	70%
3	GSV Growth	10%	30%	1%

Sumber: PT. Kraftheinz Indonesia, 2020

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa realisasi pemberian insentif kepada karyawan PT. Kraftheinz Indonesia ada beberapa kriteria yang ditentukan yaitu Store Execution, Store With Additional *display*, dan GSV Growth. Dengan target store Executoin 90% dari store yang ditangani oleh Merchandiser min pencapaian yang harus didapat oleh Merchandiser 70% untuk mendapatkan bobot 50%. Store With Additional *display* memiliki target 90% dari store yang dicover oleh Merchandiser min pencapaian yang harus didapat oleh Merchandiser 70% untuk mendapatkan bobot 20%. Serta Gsv *growth* memiliki target 10 % dari toko yang ditangani oleh Merchandiser min pencapaian dari GSV Growth 1% akan mendapatkan bobot 30%. Dari semua bobot

diatas merchandiser akan mendapatkan insentif apabila mendapatkan bobot min 70% dari semua komponen diatas.

Pengukuran target Kriteria Pemberian Insentif (KPI) bagian Merchandiser adalah Store Execution dan Store With Additional Display untuk Merchandiser yang terdiri dari 3 komponen yaitu *share of space* yang terdiri dari 3 indikator yaitu *Soy* (Kecap), *Chili* (sambal), dan *Can Fish* (Sarden), target di masing-masing *account store* Hypermarket, Supermarket, Minimarket, dan Cash & Carry berbeda-beda. Dengan bobot 15% di masing-masing indikator apabila target terpenuhi. Additional display atau display tambahan All category Dengan target Hypermarket (5), Supermarket dan Minimarket (3), Serta Cash and Carry (5) dengan bobot 35% apabila target terpenuhi. Product focus adalah Soy 520ml dengan minimal tambahan *display* min 1 titik akan mendapatkan bobot 20% di masing-masing *account store* kecuali untuk minimarket 0 tidak berlaku karena keterbatasan jumlah stok barang untuk Soy 520ml.

Cashier display atau tambahani display min 1 titik ini hanya berlaku di minimarket dengan bobot 20% sedangkan Hypermarket, Supermarket, dan Cash & Carry tidak berlaku maka bobotnya adalah 0. Dengan total 100% apabila semua komponen tadi mencapai target dengan min pencapaian yang didapatkan oleh merchandiser adalah 70% dengan bobot 50% dan 20% untuk additional display apabila target terpenuhi.

Berikut adalah target penjualan Merchandiser zona 3 Jabodetabek yang ditampilkan tabel di bawah ini:

Tabel 1.3. Target penjualan Merchandiser Zona 3 Jabodetabek Tahun 2020

No	Bulan	TGT Merchandiser	Target	Bobot	Min Pencapaian
1	Januari	29%	10%	30%	1%
2	Februari	21%			
3	Maret	12%			
4	April	-33%			
5	Mei	-34%			
6	Juni	28%			
7	Juli	18%			
8	Agustus	37%			
9	September	22%			
10	Oktober	22%			
11	November	15%			
12	Desember	18%			

Sumber: PT. Kraftheinz Indonesia, 2020

Berdasarkan tabel diatas target pertumbuhan penjualan untuk Merchandiser mengacu pada target zona 3 Jabodetabek bulan Januari-Desember 2020 yang dicover oleh Merchandiser adalah +10%, dari target yang tercantum setiap bulannya, Dengan bobot 30% Min Pencapaian yang harus dapatkan yaitu 1% dari target Setiap bulanya yang didapatkan oleh Merchandiser.

Berikut adalah pencapaian Pencapaian KPI Merchandiser Pada PT Kraftheinz Indonesia Tahun 2020

Tabel 1.4. Pencapaian KPI Merchandiser Pada PT Kraftheinz Indonesia Tahun 2020

No	Bulan	Store Execution				Gsv (Growth Sales Value)				Ratio Add <i>display</i>				Total Score
		Aktual	Target	Bobot	Score	Aktual	Target	Bobot	Score	Aktual	Target	Bobot	Score	
1	Jan	70%	90%	50%	39%	5%	10%	30%	15%	88%	90%	20%	19%	73%
2	Feb	68%	90%	50%	38%	5%	10%	30%	15%	78%	90%	20%	17%	70%
3	Mar	65%	90%	50%	36%	4%	10%	30%	12%	78%	90%	20%	17%	65%
5	April	64%	90%	50%	36%	4%	10%	30%	12%	76%	90%	20%	17%	64%
4	Mei	60%	90%	50%	33%	4%	10%	30%	12%	77%	90%	20%	17%	62%
5	Jun	59%	90%	50%	33%	4%	10%	30%	12%	86%	90%	20%	17%	61%
6	Jul	60%	90%	50%	33%	5%	10%	30%	15%	80%	90%	20%	17%	65%
8	Agts	58%	90%	50%	32%	3%	10%	30%	9%	74%	90%	20%	16%	58%
9	Sep	55%	90%	50%	31%	4%	10%	30%	12%	73%	90%	20%	16%	59%
10	Okt	75%	90%	50%	41%	4%	10%	30%	12%	75%	90%	20%	16%	69%
11	Nov	56%	90%	50%	31%	4%	10%	30%	12%	72%	90%	20%	16%	59%
12	Des	57%	90%	50%	32%	4%	10%	30%	12%	80%	90%	20%	17%	60%

Sumber: PT. Kraftheinz Indonesia, diolah 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa pencapaian KPI Merchandiser mengalami penurunan setiap bulanya dengan pencapaian angka score tertinggi 73% pada bulan Januari dan pencapaian terendah terjadi pada bulan agustus dengan score 58%. Sedangkan untuk mendapatkan insentif harus mendapatkan score min 70% dari komponen store Execution, GSV dan Ratio Add *display*. Hal ini menjadi perhatian PT Kraftheinz Indonesia agar target dan pencapaian KPI Merchandiser dapat terpenuhi.

Perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya sangat bergantung pada kinerja, maka dari itu pemberian insentif sangatlah penting untuk menunjang kinerja karyawan agar produktivitas karyawan semakin baik. Kinerja merupakan perilaku setiap orang yang ditampilkan untuk mendapatkan prestasi kerja yang dihasilkan karyawan sesuai kemampuannya di dalam bekerja. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuan. Setiap perusahaan atau organisasi harus dapat menyediakan suatu sarana untuk menilai kinerja karyawan dan hasil penilaian dapat dipergunakan sebagai informasi pengambilan keputusan manajemen tentang kenaikan gaji/upah, penguasaan lebih lanjut, peningkatan kesejahteraan karyawan dan berbagai hal penting lainnya yang dapat mempengaruhi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Didalam kenyataan yang terjadi diperusahaan sesungguhnya hanya mengharapkan prestasi atau hasil kerja terbaik dari karyawannya. Namun hasil kerja terbaik itu tidak akan tercipta tanpa adanya sarana dan prasana yang memadai maupun metode kerja yang baik, serta dalam konteks pekerjaan lainnya yang paling tepat dalam jumlah dan kualitas yang mencukupi. Menjadi sangat penting sekali bagi perusahaan untuk tolak ukur dalam menilai kinerja karyawannya.

Berikut ini merupakan hasil pra survey yang dilakukan kepada 15 karyawan PT. Kraftheinz Indonesia mengenai dimensi yang mendukung insentif karyawan.

Tabel 1.5 Hasil Pra Survey 15 Responden mengenai Dimensi yang Mendukung Insentif Karyawan

No.	Dimensi Insentif	Jumlah Jawaban	Presentase (%)
1	Lama Kerja	6	22
3	Jaminan Sosial	9	32
4	Keadilan dan Kelayakan	13	46
Jumlah		28	100

Setiap karyawan dari 15 responden tersebut memilih jawaban mengenai dimensi yang harus mendapat perhatian lebih dari PT. KraftHeinz Indonesia terkait insentif karyawan. Dari hasil pra survey tersebut terlihat bahwa dimensi tertinggi adalah keadilan dan kelayakan sebesar 46% atau sebanyak 13 responden. Dimensi paling kecil insentif karyawan PT. KraftHeinz Indonesia adalah lama kerja yaitu sebesar 22% atau sebanyak 6 responden.

Adanya pemberian insentif akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, produktivitas, loyalitas kerja serta disiplin kerja serta rasa tanggung jawab akan jabatan dan semakin baiknya mutu kepemimpinan bagi karyawan, dengan adanya pemberian insentif mereka berkesempatan untuk pendapatan tambahan. Perusahaan harus memperhatikan di dalam pemberian insentif terhadap karyawannya. Semangat tidaknya karyawan untuk bekerja dapat disebabkan besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila insentif yang diterima karyawan tidak sebanding dengan pengorbanan yang telah diberikan saat bekerja sehingga dapat berpengaruh terhadap kinerja dan prestasi maupun income perusahaan. Oleh karena itu pemberian insentif harus diatur secara tepat dengan kebijakan- kebijakan perusahaan. Pemberian insentif harus diberikan kepada karyawan yang memiliki kinerja baik. Hal ini merupakan suatu penghargaan atau *reward* yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk meningkatkan penghasilan atau kinerja perusahaan.

PT. KraftHeinz Indonesia merupakan suatu perusahaan yang bergerak dibidang ritel atau makanan menyediakan konsumen dengan makanan dan minuman Seperti Kecap, sambal, sardines, syrup, dan jus yang unggul dalam rasa, bergizi dan memiliki kualitas yang konsisten. Manajemen PT. KraftHeinz Indonesia menerapkan kebijakan insentif kepada semua karyawan bagian operasional maupun non operasional. Hal tersebut guna untuk mendorong kinerja karyawannya. Dengan prestasi kerja yang baik akan membawa dampak positif bagi karyawan lainnya untuk perkembangan perusahaan kedepannya.

Berdasarkan latar belakang tersebut penulis merasa perlu untuk meneliti seberapa besar hubungan insentif terhadap Kinerja Karyawan tersebut yang penulis beri judul **“Hubungan Insentif Dengan Kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia Bagian Merchandiser”**.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi masalah

Berdasarkan latar belakang maka dapat di identifikasikan permasalahan sebagai berikut :

1. Terjadi penurunan penjualan produk PT. Kraftheinz Indonesia.
2. Terjadi penurunan pendapatan insentif karyawan Merchandiser di PT. Kraftheinz Indonesia.
3. Realisasi penjualan pada tahun 2020 dibawah angka 95% dari target yang diberikan perusahaan setiap bulan.

1.2.2. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah, identifikasi masalah dan pembatasan masalah di atas, maka dirumuskan beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimana pemberian insentif pada PT. Kraftheinz Indonesia ?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada PT. Kraftheinz Indonesia ?
3. Bagaimana hubungan insentif dengan kinerja karyawan PT. Kraftheinz Indonesia ?

1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1. Maksud Penelitian

Penelitian ini dimaksudkan untuk menganalisis hubungan insentif dengan kinerja karyawan PT. Kraftheinz Indonesia serta seberapa besar kontribusi hubungan insentif dengan kinerja karyawan PT. Kraftheinz Indonesia.

1.3.2. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pemberian insentif pada PT. Kraftheinz Indonesia ?
2. Untuk mengetahui kinerja karyawan pada PT. Kraftheinz Indonesia ?
3. Untuk mengetahui hubungan insentif dengan kinerja karyawan PT. Kraftheinz Indonesia ?

1.4. Kegunaan penelitian

Adapun hasil penelitian di harapkan dapat memberikan kegunaan sebagai berikut:

1.4.1 Kegunaan Akademis

Hasil penelitian ini dapat memberikan sumbangan pemikiran, memberikan bahan kajian bagi pembaca, khususnya rekan-rekan mahasiswa yang terkait pada bidang ini dan akan melakukan penelitian sejenis di masa yang akan

1.4.2. Kegunaan Praktis

1. Bagi Penulis

hasil penelitian dapat meningkatkan pengetahuan penulis dalam rangka meningkatkan pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan PT. Kraftheinz indonesia.

2. Bagi Universita Pakuan

Bagi universitas diharapkan sebagai bahan tambahan referensi yang dapat digunakan oleh mahasiswa pada waktu yang akan datang dan sebagai bahan informasi yang bermanfaat dan pengetahuan bagi para pembaca.

3. Bagi PT. Kraftheinz Indonesia

Sebagai bahan masukan dan informasi untuk pimpinan perusahaan dalam menentukan pemberian insentif kepada karyawan yang baik dan efektif.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Manajemen

2.1.1. Pengertian Manajemen

Pengertian manajemen secara umum memiliki banyak sudut pandang dan persepsi. Namun secara global kesemua pengertian manajemen akan fokus pada hal penting ialah pembuatan keputusan. Kata manajemen bersumber dari bahasa Inggris yaitu “manage” yang memiliki arti mengelola, mengendalikan, mengusahakan, dan memimpin. Pengertian manajemen pada umumnya dapat didefinisikan sebagai sekumpulan proses untuk meraih tujuan pada organisasi melalui kerja bersama dan bekerja sama dengan sumber daya atau *unsur manajemen* yang dimiliki organisasi.

Secara lebih spesifik pengertian manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Definisi manajemen dari para ahli dapat digunakan sebagai landasan bagi kita untuk memahami lebih jauh tentang kandungan dari manajemen.

1. Menurut Terry (2016) Pengertian manajemen adalah suatu proses atau kerangka kerja yang melibatkan bimbingan atau pengarahan suatu kelompok orang-orang ke arah tujuan-tujuan organisasional maksud yang nyata.
2. Menurut Pollet (2015), mengatakan bahwa pengertian manajemen adalah sebagai suatu seni, tiap tiap pekerjaan bisa diselesaikan dengan orang lain.
3. Menurut Manullang (2017) merupakan seni dan ilmu pencatatan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, pengawasan terhadap sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
4. Menurut Wilson (2016) memiliki arti yang tidak terlalu berbeda dalam mengemukakan definisi manajemen. Menurut Wilson manajemen ialah rangkaian aktivitas-aktivitas yang dikerjakan oleh tiap-tiap anggota organisasi untuk mencapai tujuannya.
5. Handoko (2016) mendefinisikan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha – usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya – sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.
6. Hasibuan (2016) menjelaskan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien.

Berdasarkan definisi-definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu, seni dan proses kegiatan yang dilakukan dalam upaya mencapai

tujuan bersama dengan mengelola sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara optimal melalui kerjasama antar anggota organisasi.

2.1.2. Fungsi Manajemen

Adapun fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. *Forecasting* (Peramalan)

Dalam Manajemen, ada peramalan terhadap rencana yang akan dibuat. Tujuannya agar bisa memperkirakan apakah tujuan tersebut harus dilakukan atau sebaiknya tidak perlu dilakukan.

2. *Planning* (Perencanaan)

Dalam manajemen, perencanaan adalah proses mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi untuk mencapai tujuan itu, dan mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan fungsi-fungsi lain seperti pengorganisasian, pengarahan, dan pengontrolan tak akan dapat berjalan.

3. *Organizing* (Pengorganisasian)

Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif, dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien.

4. *Actuating/Directing* (Pengarahan dan Implementasi)

Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.

5. *Controlling* (Pengawasan dan Pengendalian)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi (Hasibuan, 2016).

Menurut Terry dalam bukunya *Principles of Management* (Sukarna, 2017), membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu:

a. *Planning* (perencanaan)

Perencanaan adalah pemilihan fakta dan penghubungan fakta – fakta serta pembuatan dan penggunaan perkiraan – perkiraan atau asumsi – asumsi untuk masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan – kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.

b. *Organizing* (pengorganisasian)

Pengorganisasian ialah penentuan, pengelompokan, dan penyusunan macam-macam kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai), terhadap kegiatan-kegiatan ini, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok bagi keperluan kerja dan penunjukan hubungan wewenang, yang dilimpahkan

terhadap setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap orang dalam hubungannya dengan pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan.

c. *Actuating* (pelaksanaan)

Penggerakan adalah membangkitkan dan mendorong semua anggota kelompok agar supaya berkehendak dan berusaha dengan keras untuk mencapai tujuan dengan ikhlas serta serasi dengan perencanaan dan usaha – usaha pengorganisasian dari pihak pimpinan.

d. *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standard, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan, dan bilamana perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standard (ukuran).

Sedangkan menurut Handoko (2019), fungsi manajemen terdiri dari *planning*, *organizing*, *staffing*, *leading*, dan *controlling*. Menurut Frayol (2016), manajer menjalankan fungsi manajemen, yaitu merencanakan, mengorganisasi, mengkoordinasi, dan mengendalikan. Dan biasa juga dengan: perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian.

Menurut Notoatmodjo (2016) fungsi-fungsi manajemen ini sebagai berikut:

a. Fungsi *Planning*

Perencanaan atau *planning* adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada suatu jangka waktu atau periode tertentu serta tahapan atau langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

b. Fungsi *Organizing*

Organizing adalah pengelompokkan dan pengaturan orang untuk dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan sesuai dengan rencana yang telah dirumuskan menuju tercapainya tujuan yang ditetapkan.

c. Fungsi *Actuating*

Penggerakan adalah seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis. Setelah rencana ditetapkan, maka tindakan berikutnya dari pimpinan adalah menggerakkan mereka untuk segera melaksanakan kegiatan-kegiatan itu, sehingga apa yang menjadi tujuan suatu kegiatan usaha benar-benar tercapai. Tindakan pimpinan menggerakkan itu disebut “penggerakan” (*actuating*).

d. Fungsi *Controlling*

Pengendalian berarti proses, cara, perbuatan mengendalikan, pengekangan, pengawasan atas kemajuan dengan membandingkan hasil dan sasaran secara teratur serta menyesuaikan usaha (kegiatan) dengan hasil pengawasan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sangatlah jelas dibutuhkan oleh perusahaan sebagai pengarah,

pengorganisasian, pengarahan, pengendalian di dalam perusahaan agar segala kegiatan manajemen di dalam perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia atau yang biasa disingkat dengan MSDM adalah ilmu yang digunakan untuk mengatur hubungan dan peranan sumber daya manusia (pekerja), sehingga dapat bekerja secara efektif dan efisien. Pada akhirnya, MSDM dibutuhkan supaya tujuan/target perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Dalam istilah umum, MSDM dibutuhkan untuk menekan modal dan memaksimalkan hasil.

Secara umum pengertian manajemen sumber daya manusia adalah suatu sistem atau kegiatan manajemen dalam mengelola sumber daya manusia untuk siap, bersedia, serta mampu menghasilkan kontribusi yang baik supaya bisa bekerjasama secara efektif demi mencapai tujuan baik secara individu maupun dalam organisasi kelompok. Berikut ini merupakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli :

Menurut Hasibuan (2017) mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa “ manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, 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.

Menurut Mangkunegara (2016), “Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Selanjutnya menurut Siagian (2018), “Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya”.

Menurut Herman Sofyandi (2017) menyatakan bahwa “Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi – fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *leading* dan *controlling*, di dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan *transfer*, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien”.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

2.2.2. Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2017) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut :

1. **Perencanaan**
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. **Pengorganisasian**
Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengkoorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.
3. **Pengarahan**
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. **Pengendalian**
Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana.
5. **Pengadaan**
Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
6. **Pengembangan**
Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.
7. **Kompensasi**
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.
8. **Pengintegrasian**
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
9. **Pemeliharaan**
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
10. **Kedisiplinan**
Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.
11. **Pemberhentian**
Pemberhentian adalah putusanya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Siagian (2016) fungsi manajemen adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*).
2. Pengorganisasian (*Organizing*).
3. Pemberian Motivasi (*Motivating*).
4. Pengendalian (*controlling*).
5. Pemberian Evaluasi (*evaluating*).

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai dua fungsi dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dalam suatu perusahaan. Menurut Sunyoto (2017) kedua fungsi tersebut adalah fungsi Manajerial dan fungsi Operasional. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (*Planning*)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan

2. Fungsi Pengoorganisasian (*Organizing*)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi Pengendalian (*Controlling*)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

Adapun fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum menurut Rivai (2016) yaitu :

1. Perencanaan (*Planning*)

Para manajer yang efektif menyadari bahwa sebagian besar dari waktu mereka harus disediakan untuk perencanaan. Bagi manajer sumber daya manusia, perencanaan berarti penentuan program perusahaan yang akan membantu tercapainya sasaran. Dengan perkataan lain proses penentuan sasaran akan melibatkan partisipasi aktif dan penuh dari manajer sumber daya manusia dengan keahliannya dalam bidang sumber daya manusia (*human resources*).

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah apa yang akan dilakukan diputuskan maka perlu dibuat organisasi untuk melaksanakannya, organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan. Jika telah ditentukan bahwa fungsi-fungsi sumber daya manusia tertentu akan membantu ke arah tercapainya sasaran perusahaan, maka manajer sumber daya manusia harus menyusun suatu organisasi dengan merancang struktur hubungan antara pekerjaan, personalia dan faktor-faktor fisik. Karena rumitnya hubungan antara jabatan-jabatan yang ada, banyak pimpinan perusahaan yang mengharapkan agar manajer sumber daya manusia bisa memberikan saran untuk organisasi secara keseluruhan

3. Pengarahan (*Directing*)

Jika kita sudah memiliki rencana dan organisasi untuk melaksanakannya, maka fungsi selanjutnya adalah melaksanakan pekerjaan tersebut. Tetapi telah terbukti bahwa fungsi yang menghidupkannya menjadi semakin penting. Maka definisi dari fungsi di atas diberi nama pengarahan, tetapi fungsi tersebut mungkin dapat diberi nama lain seperti motivasi, pelaksanaan, atau memberikan perintah. Banyak sekali kesulitan yang dihadapi dalam menyuruh orang lain untuk bekerja dengan efektif, meskipun tingkat kesulitan itu tentu bermacam-macam

4. Pengendalian (*Controlling*)

Fungsi yang keempat dari manajemen adalah fungsi pengawasan, yaitu mengamati dan membandingkan pelaksanaan dengan rencana dan mengkoreksinya jika terjadi penyimpangan atau, kalau perlu, menyesuaikan kembali rencana yang dibuat. Dengan demikian pengawasan adalah fungsi manajemen yang menyangkut masalah pengaturan berbagai kegiatan sesuai dengan rencana sumber daya manusia, yang dirumuskan sebagai dasar analisa dari tujuan organisasi yang fundamental.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi- fungsi sumber daya manusia diatas sangat penting bagi karyawan dan perusahaan apabila motivasi dilakukan terhadap karyawan dengan baik maka kinerja pun akan meningkat, sehingga tujuan perusahaan akan tercapai.

2.2.3. Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Menurut Hasibuan (2017) Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
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 perubahan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Menurut Siagian (2016) 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 specification*, *job recruitment*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan 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.

Peranan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara yang bertanggungjawab secara strategis, etis dan sosial. Para manajer dan departemen sumber daya manusia mencapai maksud mereka dengan memenuhi tujuannya (Dessler, 2017).

Peranan manajemen sumber daya manusia diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan (Mangkunegara, 2016).

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen (Handoko, 2019).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa peranan manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

2.2.4. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai

suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: *men, money, method, materials, machines, dan market*. Unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (*personnel management*) (Mangkunegara, 2016).

Menurut Hasibuan (2017) persamaan dan perbedaan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Persamaan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan manajemen personalia adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.

Perbedaan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan manajemen personalia sebagai berikut:

1. Manajemen Sumber Daya Manusia dikaji secara makro, sedangkan manajemen personalia dikaji secara mikro.
2. Manajemen Sumber Daya Manusia menganggap bahwa karyawan adalah kekayaan (*asset*) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia menganggap bahwa karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.
3. Manajemen Sumber Daya Manusia pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik (Siagian, 2016).

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari Manajemen (Handoko, 2019).

Panggabean (2016) menjelaskan pentingnya manajemen sumber daya manusia adalah proses mencakup secara keseluruhan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan peranan manajemen sumber daya manusia mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

2.3. Insentif

2.3.1. Pengertian insentif

Insentif merupakan salah satu jenis daya penggerak yang merangsang terwujudnya upaya pemeliharaan karyawan insentif terhadap karyawan merupakan perhatian dan pengakuan terhadap hasil kerja karyawan yang telah dicapai, sehingga termotivasi dapat lebih giat dan berlomba-lomba untuk berpartisipasi dan semakin loyal terhadap perusahaan.

Menurut Sinabela (2017) "Insentif merupakan elemen atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variable tergantung pada kinerja pegawai". Menurut Khadaisan seperti di kutip dalam Arif yusuf hamali (2016:88) "Insentif adalah program kompensasi yang mengaitkan bayaran dengan roduktivias dan kinerja.

Menurut Fahmi (2017), "Insentif adalah bentuk pemberian balas jasa yang diberikan kepada seseorang karyawan atas prestasi pekerjaan yang di lakukan, baik bentuk finansial maupun non finansial. Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa insentif adalah penghargaan berupa uang atau buka berapa uang kepada karyawan yang berprestasi dan mempunyai kinerja yang luar biasa.

Mangkunegara (2016) insentif 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.

Menurut Rivai (2016) Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing*. Sebagian pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya.

Hasibuan (2017) Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standar.

Berdasarkan uraian diatas dapat dibuat kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi, berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau pemberian uang diluar gaji sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi

2.3.2. Tujuan Insentif

Menurut Sinabela (2017) Tujuan pemberian insentif oleh organisasi merupakan upaya memenuhi kebutuhan pegawai. Pegawai organisasi akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan organisasi jika organisasi memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawainya baik kebutuhan yang bersifat materi, maupun kebutuhan yang bersifat nonmateri.

Secara spesifik pemberian insentif dapat dibedakan dua golongan yaitu:

1. Bagi perusahaan

Tujuan dari pelaksanaan insentif dalam perusahaan khususnya dalam kegiatan produksi adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan dengan jalan mendorong/merangsang agar karyawan:

- a. Bekerja lebih bersemangat dan cepat
- b. Bekerja lebih disiplin
- c. Bekerja lebih kreatif

2. Bagi karyawan

Dengan adanya karyawan pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan:

- a. Standar prestasi dapat di ukur secara kuantitatif
- b. Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang
- c. Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar (Panggabean, 2017).

Menurut Rivai (2016) Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sedangkan bagi perusahaan, Insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

Tujuan pemberian insentif menurut Hasibuan (2017) adalah untuk memenuhi kepentingan berbagai pihak, yaitu :

1. Bagi perusahaan :
 - a. Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.
 - b. Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja karyawan yang ditunjukkan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
 - c. Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit persatuan waktu dan penjualan meningkat.
2. Bagi karyawan:
 - a. Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok.
 - b. Meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik. Setiap orang apabila ditawarkan suatu ganjaran yang memberikan hasil yang cukup menguntungkan bagi mereka, maka akan termotivasi untuk memperolehnya. Alat untuk meningkatkan motivasi karyawan yang kuat itu adalah dengan memberikan insentif.

Menurut Edy (2016) tujuan diberikannya insentif adalah sebagai berikut:

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

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

2.3.3. Jenis Insentif

Jenis-jenis insentif menurut Sinabela (2017)

1. Uang

Insentif yang berbentuk uang dapat diberikan dalam beberapa macam:

a. Bonus

Bonus adalah uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atau hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan, diberikan secara selektif dan khusus. Diberikan tanpa ikatan di masa yang akan datang.

b. Komisi

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 pembagian keuntungan biasanya bermacam-macam, tetapi mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam 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

Menurut pendapat Hasibuan (2017) ada dua macam bentuk insentif yaitu "*insentif material*" (material insentif) dan "*insentif non material*" (non material insentif).

1. Material Insentif adalah material sebuah imbalan prestasi yang diberikan, yang termasuk dalam material insentif adalah upah, barang-barang dan yang sejenisnya,
2. Non Material Insentif adalah motivasi yang tidak berbentuk materi, yang termasuk non material insentif adalah penempatan yang tepat, latihan yang sistematis, promosi yang obyektif, pekerjaan yang terjamin, program penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar dan yang sejenisnya.

Selain pendapat diatas, untuk memotivasi karyawan agar lebih berprestasi Manullang (2016) menjelaskan insentif dapat dikelompokkan menjadi 3 golongan dan dapat disarikan sebagai berikut :

1. *Material Incentive*

Material Incentive adalah segala daya perangsang yang dapat dinilai dengan uang.

2. *Semi Material Incentive*

Semi Material Incentive adalah semua jenis perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang, meliputi: penempatan yang tepat, latihan sistematis, promosi yang obyektif, pekerjaan yang terjamin, turut sertanya wakil-wakil pegawai dalam mengambil keputusan perusahaan, kondisi-kondisi pekerjaan yang menyenangkan, pemberian informasi tentang: perusahaan, fasilitas-fasilitas tentang rekreasi, penjaminan kesehatan perusahaan dan sebagainya.

3. *Non Material Incentive*

Non Material Incentive pada hakekatnya adalah sikap pimpinan terhadap bawahannya, pegawai harus mempunyai kepercayaan terhadap atasannya. Sikap pimpinan akan memberikan kegairahan bekerja kepada pegawai seperti mempunyai sifat kejujuran dan tidak mementingkan diri sendiri.

Menurut Nawawi (2016), 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.

Pendapat lain tentang jenis-jenis upah menurut Sedangkan menurut Mangkunegaa (2016), jenis-jenis insentif sebagai berikut :

- 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. *Product bonus* (bonus produksi) adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.
- c. *Commissions* (komisi) adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.
- d. *Executives 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.
- f. Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

Berdasarkan penjelasan diatas dapat dipahami bahwa jenis-jenis insentif diatas memiliki tujuan untuk memotivasi karyawan dalam bekerja sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

2.3.4. Program Insentif

Menurut Rivai (2016) Sistem insentif ada pada hampir setiap jenis pekerjaan dan tenaga kerja manual sampai profesional, manajer dan pekerja eksekutif insentif secara umum dibahas sebagai berikut :

a. Piecework

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah output atau jumlah yang dihasilkan pekerja. Sistem ini bersifat individual, standar output per-unit, dan dapat dengan mudah diukur dan umumnya terdapat pada level yang sangat operasional dalam organisasi.

b. Product Bonus

Tambahan upah yang diterima karena hasil kerja melebihi standar yang ditentukan, dimana karyawan juga mendapatkan upah pokok. Bonus juga dapat dikarenakan pekerja menghemat waktu penyelesaian pekerjaan. Pada umumnya bonus dihitung berdasarkan tingkat tarip tertentu untuk masing-masing unit produk.

c. Commision

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual. Sistem ini biasanya digunakan untuk tenaga penjual atau wiraniaga. Sistem ini bersifat individual, standarnya adalah hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.

d. Maturity Curve

Gaji dapat dikelompokkan dalam suatu kisaran dari minimal sampai maksimal. Ketika seseorang (biasanya karyawan ahli atau profesional) sudah mencapai tingkat gaji maksimal, untuk mendorong karyawan terus berprestasi . Organisasi mengembangkan apa yang disebut dengan maturity curve atau kurva kematangan. Yang merupakan kurva yang menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai sesuai prestasi kerja dan masa kerja sehingga mereka diharapkan terus meningkatkan prestasi.

e. Merit pay

Penarikan kenaikan upah terjadi setelah terjadi suatu penilaian prestasi. Kenaikan ini diputuskan oleh penyelia karyawan, atau sering juga bersama atasan. Tetapi nilai kenaikan jarang ditentukan secara baku, karena kenaikan tersebut terjadi berdasarkan sasaran manajemen (SM).

f. Pay-for-knowledge/Pay-for-skil Compensasion

Pemberian insentif yang didasarkan bukan apa yang dikerjakan oleh karyawan akan menghasilkan produk nyata tetapi pada apa yang dapat dilakukan untuk organisasi melalui pengetahuan yang diperoleh, yang diasumsikan mempunyai pengaruh besar dan penting bagi organisasi. Dasar pemikirannya adalah seseorang yang mempunyai tambahan tugas dapat dilakukan untuk organisasi. Hal ini dapat meningkatkan kemampuan atau kompetensi organisasi melalui ketersediaan (*supply*) karyawan internal, dan meningkatkan fleksibilitas karyawan untuk mengisi beberapa jabatan yang berbeda, dimana ini menjadi suatu keuntungan bagi perusahaan.

g. Nonmonetary Incentive

Insentif umumnya berupa uang, tetapi insentif dapat pula dalam bentuk lain. Sebagai contoh dalam bentuk materi baru (Seperti gantungan kunci hingga topi)

sertifikat, liburan dan lain-lain. Hal ini dapat berarti sebagai pendorong untuk meningkatkan pencapaian usaha seseorang. Adapula insentif diberikan dalam bentuk usaha perubahan seperti rotasi kerja, perluasan jabatan, dan perubahan gaya.

h. *Insentif Eksekutif*

Bonus yang diberikan kepada manajer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat ketentuan tertentu bagi organisasi. Insentif ini bisa dalam bentuk bonus tahunan yang biasanya disebut bonus jangka pendek atau kesempatan pemilikan perusahaan melalui pembelian saham perusahaan dengan harga tertentu yang biasanya disebut dengan bonus jangka panjang.

Menurut Wibowo (2016) 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 bonus* merupakan penghargaan yang diberikan atas prestasi yang melebihi target yang ditetapkan.
- 3) *Commissions* merupakan persentase harga jual atau jumlah tetap atas barang yang dijual.
- 4) *Maturity curves* merupakan pembayaran berdasarkan kinerja rangking menjadi: *marginal, below average, average, good, outstanding*.
- 5) *Merit raises* merupakan pembayaran kenaikan upah diberikan setelah evaluasi kinerja.
- 6) *Pay-for-knowledge / Pay-for-skills* merupakan kompensasi karena kemampuan menumbuhkan inovasi.
- 7) *Non-monetary incentives* merupakan penghargaan yang diberikan dalam bentuk plakat, sertifikat, liburan dan lain-lain.
- 8) *Executive incentives* merupakan insentif yang diberikan kepada eksekutif yang perlu dipertimbangkan keseimbangan hasil jangka pendek dengan kinerja jangka panjang.
- 9) *International incentives* diberikan karena penempatan seseorang untuk penempatan diluar negeri

Menurut ahli manajemen sumber daya manusia Siagian (2016), program insentif adalah sebagai berikut:

- a. *Piece work* adalah tehnik yang digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerja.
- b. Bonus adalah insentif yang diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku telampaui.
- c. Komisi adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.
- d. Insentif bagi eksekutif adalah insentif yang diberikan pada karyawan khususnya manajer atau karyawan memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau pendidikan anak.
- e. Kurva kematangan adalah yang diberikan kepada kerja yang masa kerja dan golongan pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban besar yang mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

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

Panggabean (2017) juga menambahkan bahwa program pemberian insentif yang efektif harus memperhatikan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menentukan standar prestasi kerja yang tinggi
2. Mengembangkan sistem penilaian prestasi yang tepat
3. Melatih penyedia dalam melakukan penilaian prestasi dan dalam memberikan umpan balik kepada bawahannya
4. Mengaitkan penghargaan secara ketat dengan prestasi kerja
5. Mengupayakan agar peningkatan penghargaan berarti bagi karyawan

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa program insentif tersebut yang diberikan karyawan atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat ketentuan organisasi/perusahaan.

2.3.5. Indikator Insentif

Dalam perencanaan pemberian insentif karyawan, sebuah lembaga harus menentukan indikator-indikator yang dijadikan sebagai perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif. Menurut Hasibuan (2017) beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif antara lain sebagai berikut:

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.

3. Senioritas

Sistem insentif ini 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. 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 kerja. Dalam situasi begini dapat timbul di mana 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. Ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan

5. Keadilan dan Kelayakan

Dalam sistem insentif 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. Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih 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.

Menurut Sinambela (2017) dalam bukunya, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan Implikasi*, Indikator yang menjadi pertimbangan dalam pemberian insentif antara lain:

- a. Kinerja, Sistem insentif dengan cara ini langsung menggaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan, berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan.
- b. Lama kerja, Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan, cara perhitungan dapat menggunakan perjam, perhari, perminnggu atau perbulan.
- c. Senioritas, Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi, dasar pemikiran karyawan senior menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja.

- d. Kebutuhan, Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan, berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan.
- e. Keadilan dan kelayakan
 - 1) Keadilan, Dalam sistem insentif bukan harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan (output), makin tinggi pengorbanan makin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karena yang dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan dalam oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memenuhi jabatan tersebut.
 - 2) Kelayakan, Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan, layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain bergerak dalam bidang usaha sejenis. f. Evaluasi jabatan, Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi, berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun rangking dalam penentuan insentif

Sedangkan menurut Mangkunegara (2016) dalam buku Manajemen Sumber Manusia, menyatakan bahwa indikator pemberian insentif dapat dilihat beberapa aspek, antara lain:

1. Pembayaran sederhana, sehingga dapat dimengerti dan langsung dihitung karyawan itu sendiri.
2. Penghasilan diterima karyawan hendaknya langsung menaikkan output.
3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin d. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati, standar kerja yang terlalu tinggi dan rendah sama tidak ada baiknya.
4. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerjaan untuk lebih giat.

Menurut Rivai (2016) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat insentif karyawan suatu organisasi, diantaranya:

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.
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. 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 di mana 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. 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. 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 ranking dalam penentuan insentif

Menurut Sarwoto (2010), indikator insentif dapat dibagi menjadi dua golongan yaitu:

1. Insentif Material yaitu Insentif dalam bentuk uang dan Insentif dalam bentuk jaminan sosial.
2. Insentif Non Material.
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).

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa indikator insentif tersebut untuk mengukur perhatian karyawan dan pengakuan terhadap hasil kerja karyawan yang telah dicapai.

2.4. Kinerja

2.4.1. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam suatu organisasi merupakan salah satu elemen yang sangat penting. Jika tidak ada kinerja maka seluruh bagian organisasi dan tujuannya tidak dapat tercapai. Kinerja perlu disajikan sebagai bahan evaluasi bagi pemimpin atau manajer dalam perusahaan. Menurut Bacal (2015) “dalam pengertian ini, kinerja merupakan tingkat kontribusi yang diberikan pegawai terhadap tujuan pekerjaannya atau unit kerja dan perusahaan/organisasi sebagai hasil perilakunya dan aplikasi dari keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan-nya”.

Rivai dan Sagala (2016) menyatakan bahwa “kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi”. Berdasarkan uraian diatas, maka bisa dikatakan bahwa kinerja adalah tingkat kontribusi yang nyata diberikan oleh setiap orang atau karyawan untuk mencapai prestasi kerja dalam perusahaan atau organisasi.

Menurut Prawirosentono dalam Sinabela (2017) menyatakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral.

Menurut Benardin dan Russel dalam Priansa (2016), menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang di produksi oleh fungsi pekerjaan tentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu.

Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Veithzal, 2017)

Dari kelima penjelasan di atas, maka penulis mengambil kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan yang dicapai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dalam rangka pencapaian tujuan utama dari organisasi.

2.4.2. Pengukuran Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Menurut Mondy (2016) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi.

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)
Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.
2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)
Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, persisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.
3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)
Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.
5. Adaptabilitas (*Adaptability*)
Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.
6. Kerjasama (*Cooperation*)
Kerjasama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerja sama, dan dengan orang lain. Apakah assignments, mencakup lembur dengan sepenuh hati.

Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu: (1) memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan, (2) menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan, (3) memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan, dan (4) menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan (Atkinson, 2016).

Pengukuran kinerja (*performance measurement*) merupakan siklus dari sistem manajemen kerja (*performance management system*) (Suwignjo dan Vanany, 2016). Menurut Bacal (2018), manajemen kinerja merupakan proses komunikasi yang berlangsung terus-menerus, yang dilaksanakan berdasarkan kemitraan, antara seorang karyawan dengan penyedia langungnya.

Menurut Sutrisno (2019), pengukuran kinerja diarahkan pada enam aspek yaitu:

1. Hasil kerja: tingkat kuantitas maupun kualitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan pekerjaan: tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja,
3. Inisiatif: tingkat inisiatif selama menjalankan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
4. Kecakapan mental: tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
5. Sikap: tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
6. Disiplin waktu dan absensi: tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

Berdasarkan uraian diatas, maka perusahaan harus bisa mengukur kinerja karyawannya dengan pengukuran yang sesuai dengan kepentingan dari perusahaan. Perusahaan harus mengetahui kinerja karyawannya apakah sudah sesuai dengan keinginan perusahaan atau belum agar tujuan dari perusahaan dapat tercapai.

2.4.3. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat banyak pakar yang menguraikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja. Gibson dan Donnely (2016) menyatakan bahwa “faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah variabel individu, variabel psikologis, maupun variabel organisasi”. Sebagaimana penjelasannya sebagai berikut:

1. Variabel individu meliputi:
 - a. Kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental;
 - b. Latar belakang, seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman
 - c. Demografi, menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin
2. Variabel psikologis meliputi: Persepsi, sikap, kepribadian, belajar, motivasi.
3. Variabel organisasi meliputi: Sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur dan desain pekerjaan.

Menurut Robbins dalam Maulana (2017), faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja karyawan dipengaruhi oleh sejumlah faktor antara lain:

1. Dasar-dasar perilaku individu yang meliputi karakteristik biografis, kemampuan dan pembelajaran.
2. Nilai, sikap dan kepuasan kerja.
3. Komitmen
4. Persepsi dan pengambilan keputusan individu.
5. Motivasi.

Menurut Prawirosentono dalam Damayanti (2017), Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan seperti pengetahuan, teknis, ketergantungan terhadap orang lain, kebijakan, kemampuan karyawan, kehadiran, kepemimpinan, dan bahkan minat yang akan membuat karyawan lebih mempunyai kemauan untuk meningkatkan kinerja mereka dengan sangat baik dan berkualitas. Kinerja karyawan yang berkualitas disebabkan karena adanya kemampuan, komunikasi, dan ketrampilan kerja karyawan. Dalam upaya peningkatan hasil pekerjaan yang lebih baik dibutuhkan sebuah penilaian kinerja. Dimana Penilaian kinerja adalah suatu proses yang dipakai oleh perusahaan untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan. Karyawan perusahaan berusaha untuk merencanakan, mengatur, dan melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Tanggung jawab karyawan dalam bekerja nantinya akan mempunyai dampak yang positif untuk peningkatan kinerja apabila karyawan melakukan segala pekerjaannya dengan baik

Berdasarkan uraian diatas maka pimpinan harus mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman karyawannya seperti apa karena dapat mempengaruhi kinerjanya.

2.4.4. Indikator Kinerja Karyawan

Dalam kinerja karyawan penting juga untuk mengetahui beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu. Menurut Robbins dalam Emron

Edison et al (2017), ada enam indikator untuk mengukur kinerja karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas
Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas
Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Ketepatan Waktu
Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan.
4. Efektivitas
Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian
Kemandirian merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2012), kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain:

1. Kualitas kerja
Standar ini lebih menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibanding volume kerja.
2. Kuantitas kerja
Standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.
3. Pemanfaatan waktu
Yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.

Menurut Mangkunegara (2016) hal yang perlu diperhatikan oleh manajer sumberdaya manusia dalam kinerja karyawan antara lain meliputi :

1. Kualitas kerja, menunjukkan hasil yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian dan kerapian
2. Kuantitas kerja, menunjukkan jumlah hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran atau hasil tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri.
3. Tanggung jawab, menyatakan seberapa besar karyawan dalam menerima dan menerima dan melaksanakannya.

Adapun indikator kinerja karyawan menurut Gibson dalam Sriwidodo (2017) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas hasil pekerjaan
Kualitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari ketepatan waktu, ketelitian kerja dan kerapian kerja.

2. Kuantitas hasil pekerjaan
Kuantitas hasil pekerjaan, dapat diukur dari jumlah pekerjaan dan jumlah waktu yang dibutuhkan.
3. Pengertian terhadap pekerjaan
Pengertian terhadap pekerjaan, dapat diukur dari pemahaman terhadap pekerjaan, dan kemampuan kerja.
4. Kerja sama Kerja sama yaitu kemampuan dalam bekerja sama untuk mencapai tujuan.

Komponen indikator kinerja karyawan menurut Lazer (2016) antara lain sebagai berikut:

1. Kemampuan teknis
 - a. Ilmu pengetahuan yang dimiliki karyawan.
 - b. Kemampuan menggunakan metode.
 - c. Teknik kerja yang di gunakan karyawan.
 - d. Peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas.
 - e. Pengalaman yang pernah dialami karyawan dengan pekerjaan yang sejenis
 - f. Pelatihan yang diperoleh karyawan.
2. Kemampuan konseptual
 - a. Kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan.
 - b. Penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing ke dalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh.
 - c. Tanggung jawab sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal
 - a. Kemampuan untuk bekerjasama dengan orang lain.
 - b. Memotivasi karyawan.
 - c. Melakukan negosiasi.
 - d. Pekerjaan yang dihasilkan karyawan

Berdasarkan penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan merupakan *output* dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

2.5. Penelitian Terdahulu dan Kerangka Pemikiran

2.5.1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berhubungan dengan kinerja karyawan telah dilakukan beberapa peneliti sebelumnya sehingga hasil penelitian mereka dapat dijadikan landasan untuk penelitian ini. Berikut beberapa hasil penelitian sebelumnya.

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil penelitian	Publikasi
1	Yudhi Ardianto (2018) Hubungan	<i>Independent:</i> - Insentif <i>Dependent:</i>	Indikator Insentif: - Kinerja - Lama Kerja	Metode analisis korelasi	Hasil penelitian menunjukkan Insentif memiliki hubungan	e-Jurnal Mercuri Buana Jakarta

No	Peneliti, tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil penelitian	Publikasi
	Insentif dengan Kinerja Karyawan Divisi Penjualan Pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. Bogasari Flour Mills	- Kinerja karyawan	- Senioritas - Kebutuhan - Keadilan dan Kelayakan Indikator Kinerja: - Kualitas Kerja - Kuantitas Kerja - Ketepatan Waktu - Efektivitas - Kemandirian	<i>Product moment</i>	dengan kinerja karyawan. Tetapi Penelitian ini menyatakan bahwa insentif berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan divisi penjualan pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.	
2	Jade Angel (2019) Analisis Hubungan Pemberian Insentif dengan Kinerja Karyawan, PT Vivaces Prabu Investment	<i>Independent:</i> - Insentif <i>Dependent:</i> - Kinerja pegawai	Indikator Insentif: - Kinerja - Lama Kerja - Senioritas - Kebutuhan - Keadilan dan Kelayakan Indikator Kinerja: - Kualitas Kerja - Kuantitas Kerja - Ketepatan Waktu - Efektivitas - Kemandirian	Metode analisis korelasi <i>Product moment</i>	Hasil uji korelasi Spearman dan uji Person menunjukkan hasil yang sama, yaitu hubungan antara pemberian insentif dengan kinerja karyawan adalah tidak signifikan. Hal itu menunjukkan bahwa pemberian insentif PT. Vivaces Prabu Investment kepada karyawannya sudah cukup baik sehingga peningkatan insentif tidak membawa dampak yang cukup signifikan terhadap kinerja karyawan.	JUKEMA Vol. 4, No. 2, Oktober 2018: 349-354
3	Enno Samudra (2018) hubungan kompensasi dengan kinerja organisasional karyawan PT Indomarco Adi Prima <i>stock point</i> metro	<i>Independent:</i> - Kompensasi <i>Dependent:</i> - Kinerja karyawan	Indikator kompensasi : - Kinerja - Lama Kerja - Senioritas - Kebutuhan - Keadilan dan Kelayakan Indikator Kinerja: - Kualitas Kerja - Kuantitas Kerja - Ketepatan	Metode analisis korelasi <i>Product moment</i>	Hasil penelitian menunjukan terdapat hubungan kompensasi dengan kinerja organisasional karyawan PT Indomarco Adi Prima <i>Stock Point</i> Metro.	E-Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 1, No. 2, Desember 2018

No	Peneliti, tahun dan Judul Penelitian	Variabel yang diteliti	Indikator	Metode Analisis	Hasil penelitian	Publikasi
			Waktu - Efektivitas - Kemandirian			
4	Nurdianah Puspita Sari (2019) Hubungan Pemberian Insentif dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Samarinda Ilir	<i>Independent:</i> - Insentif <i>Dependent:</i> - Kinerja	Indikator kompensasi : - Kinerja - Lama Kerja - Senioritas - Kebutuhan - Keadilan dan Kelayakan Indikator Kinerja: - Kualitas Kerja - Kuantitas Kerja - Ketepatan Waktu - Efektivitas - Kemandirian	Metode analisis korelasi <i>Product moment</i>	Berdasarkan uji probabilitas t-statistik, dengan t-hitung (10.386) dan sig. sebesar 0,000 yang lebih kecil dari 0,05 yang berarti variabel insentif berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan di departemen penjualan CVLogam Indonesia di Tulungagung pada taraf nyata 5%. Besarnya kontribusi variabel insentif terhadap kinerja karyawan sebesar 61,70% sedangkan sisanya 38,30% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dikaji dalam penelitian ini.	eJournal Ilmu Pemerintahan, Volume 4, Nomor 2, 2019: 700-713
5	Mahfud Tono Tiyanto (2016), Hubungan insentif dengan kinerja karyawan di PT. KAI unit pelaksana teknis malang.	<i>Independent:</i> - Insentif <i>Dependent:</i> - Kinerja	Indikator Insentif: - Kinerja - Lama Kerja - Senioritas - Kebutuhan - Keadilan dan Kelayakan Indikator Kinerja: - Kualitas Kerja - Kuantitas Kerja - Ketepatan Waktu - Efektivitas - Kemandirian	Metode analisis korelasi <i>Product moment</i>	Hasil penelitian ini menunjukkan insentif berhubungan dengan kinerja karyawan. Disiplin merupakan faktor dominan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan	E-Jurnal Manajemen Vol. 3, No. 6, Nopember 2019: 349-354

2.5.2. Kerangka pemikiran

Kinerja merupakan suatu prestasi atau tingkat keberhasilan yang dicapai oleh individu atau suatu organisasi dalam melaksanakan pekerjaan pada suatu periode tertentu. Kinerja juga dapat diartikan sebagai suatu prestasi yang dicapai dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dalam suatu periode. Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan atau manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya-upaya institusi untuk meningkatkan kinerja.

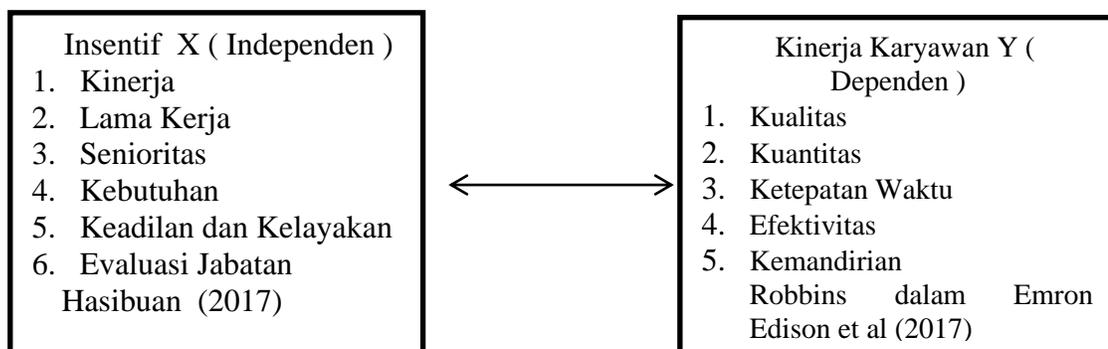
Salah satu upaya dalam meningkatkan kinerja karyawan yaitu dengan pemberian insentif. Pemberian Insentif kepada karyawan akan berdampak terhadap semangat dalam mencapai prestasi yang baik dan memberikan kinerja yang besar bagi perusahaan. Sehingga setiap karyawan termotivasi untuk memberikan kontribusi yang lebih bagi perusahaan dalam mencapai tujuannya (Yulianti, 2017).

Hasibuan (2016) mengemukakan bahwa, "Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang di pergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi". Hal ini berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan haruslah memperhatikan insentif karyawan guna peningkatan outcome perusahaan yang berimplikasi terhadap kenaikan produktivitas perusahaan.

Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi". Hal ini berpengaruh pada peningkatan kinerja karyawan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan haruslah memperhatikan insentif karyawan guna peningkatan *outcome* perusahaan yang berimplikasi terhadap kenaikan produktivitas perusahaan. Hal ini akan mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi.

Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan Jade Angel (2019) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan insentif dengan kinerja karyawan. Semakin tinggi insentif yang diberikan, semakin meningkat kinerja karyawan sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Berikut ini merupakan gambar konstelasi penelitian yang menunjukkan hubungan variable *independen* terhadap variable *dependen* yang diteliti yaitu:



Gambar 2.1 Konstelasi Penelitian

2.6. Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2017) hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah. Karena sifatnya masih sementara, maka perlu dibuktikan kebenarannya melalui data empirik yang terkumpul. “Terdapat Hubungan yang signifikan antara insentif dengan Kinerja Karyawan pada PT. Kraftheinz Indonesia selanjutnya untuk hipotesis statistik adalah sebagai berikut :

1. Tidak terdapat hubungan insentif dengan kinerja karyawan pada PT. Kraftheinz Indonesia .
2. Terdapat hubungan insentif dengan kinerja karyawan pada PT. Kraftheinz Indonesia.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif *explanatory* dengan metode studi kasus yaitu untuk mengetahui pengaruh dari suatu variabel ke variabel lainnya. Penelitian ini untuk menguji kebenaran suatu hipotesis dimana dalam penelitian ini yang akan diuji adalah hubungan insentif dengan kinerja karyawan PT. Kraftheinz Indonesia.

3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek penelitian

Obyek penelitiannya adalah insentif yaitu sebagai variabel independen dengan indikator kinerja, lama kerja, senioritas, kebutuhan, keadilan dan kelayakan. Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel dependen dengan indikator kualitas, kuantitas, ketepatan waktu, efektivitas dan kemandirian. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis melakukan penelitian terhadap kedua variabel dan memilih lokasi pada PT. Kraftheinz Indonesia.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis yang digunakan dalam penelitian ini berupa *unit populasi*, yaitu sumber data yang unit analisisnya berasal dari seluruh karyawan divisi Merchandiser yang berjumlah 31 orang di PT. Kraftheinz Indonesia.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian yang dilakukan penulis yaitu pada PT. Kraftheinz Indonesia.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

3.3.1. Jenis Data Penelitian

1. Data Kualitatif

Data kualitatif, yaitu data yang disajikan dalam bentuk kata verbal bukan dalam bentuk angka. Yang termasuk data kualitatif dalam penelitian ini yaitu gambaran umum obyek penelitian.

2. Data Kuantitatif

Data kuantitatif adalah jenis data yang dapat diukur atau dihitung secara langsung, yang berupa informasi atau penjelasan yang dinyatakan dengan bilangan atau berbentuk angka. Dalam hal ini data kuantitatif yang diperlukan adalah: jumlah karyawan PT. Kraftheinz Indonesia dan hasil kuesioner.

3.3.2. Sumber Data Penelitian

1. Data Primer

Data primer adalah data yang berasal dari sumber asli ataupun pertama. Dalam penelitian ini data yang diperoleh berasal dari penyebaran kuesioner kepada karyawan PT. Kraftheinz Indonesia.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang berasal dari sumber kedua yang dapat diperoleh melalui buku-buku, brosur dan artikel yang di dapat dari website yang berkaitan dengan penelitian ini. Data ini mendukung pembahasan dan penelitian, untuk itu beberapa sumber buku atau data yang diperoleh akan membantu dan mengkaji secara kritis penelitian ini.

3.4. Operasionalisasi Variabel

Untuk memudahkan proses analisis, terlebih dahulu penulis mengklasifikasikan variabel-variabel dalam penelitian ke dalam dua kelompok, yaitu sebagai berikut :

1. Variabel Independen (variabel tidak terikat/bebas) adalah variabel yang dapat mempengaruhi terhadap variabel dependen. Dalam skripsi ini yang menjadi variabel independen adalah insentif.
2. Variabel Dependen (variabel terikat/tidak bebas) adalah variabel yang dapat dipengaruhi oleh variabel independen. Dalam skripsi ini yang menjadi variabel dependen adalah kinerja karyawan. Untuk lebih jelas dapat dilihat penjabarannya pada tabel dibawah ini :

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel Insentif terhadap Kinerja Karyawan

Variabel	Indikator	Sub Indikator	Ukuran	Skala	
Insentif	1. Kinerja	Insentif yang diterima memotivasi semangat kerja	Skala likert 1-5	Ordinal	
		Insentif yang diberikan meningkatkan kinerja			
		Insentif yang diberikan membuat giat bekerja lebih baik			
	2. Lama Kerja	Pemberian insentif dilakukan sesuai lama bekerja di perusahaan	Insentif yang diterima selalu mengalami peningkatan berdasarkan jumlah lama kerja		
		Insentif sudah sesuai dengan standar yang ditentukan			
		Insentif yang diterima selalu mengalami peningkatan berdasarkan jumlah lama kerja			
	3. Senioritas	Komposisi insentif yang diterima sudah tepat	Insentif yang diberikan sudah sesuai dengan prestasi kerja		
		Insentif yang diberikan sudah sesuai dengan prestasi kerja			
		Insentif yang diberikan tidak memandang senioritas			
	4. Kebutuhan	Insentif yang diterima memenuhi kebutuhan hidup	Standar pelaksanaan sistem insentif telah memperhatikan kebutuhan		
		Standar pelaksanaan sistem insentif telah memperhatikan kebutuhan			

		karyawan		
		Insentif yang diterima memenuhi standar kelayakan hidup		
	5. Keadilan dan Kelayakan	Insentif yang diberikan sesuai dengan kedudukan		
		Keadilan pemberian insentif yang diterapkan		
		Insentif diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan		
	6. Evaluasi Jabatan	Insentif diberikan sesuai dengan jabatan		
		Insentif diberikan sesuai dengan hasil evaluasi		
		Sistem insentif sudah cukup memadai, adil dan merata		
Kinerja Karyawan	1. Kualitas	Selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan	Skala likert 1-5	Ordinal
		Mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan		
		Memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan perusahaan		
		Pekerjaan dikerjakan dengan penuh hati-hati dan teliti		
	2. Kuantitas	Tingkat pencapaian volume kerja sesuai yang dihasilkan		
		Bekerja sesuai dengan target perusahaan		
		Terpenuhi Kuantitas pekerjaan yang ditetapkan perusahaan		
		Bersedia bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan		
	3. Ketepatan waktu	Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya		
		Bekerja lebih cepat dari waktu yang disediakan perusahaan		
		Mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan		
		Tidak membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaan		
	4. Efektifitas	Memahami secara mendalam tentang pekerjaan yang diberikan perusahaan		
		Pengetahuan akan pekerjaan dapat		

		membantu dalam mengatasi permasalahan perusahaan		
		Menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang tinggi		
		Memiliki skill yang sesuai dengan pekerjaan		
	5. Kemandirian	Memiliki kreativitas yang tinggi		
		Memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang dikerjakan		
		Pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah dan benar		
		Memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan		

3.5. Metode Penarikan Sampel

Metode penarikan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sampling jenuh atau sensus. Sampling jenuh atau sensus adalah teknik penentuan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel. Istilah lain sampling jenuh adalah sensus (Sugiyono, 2016:78). Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan Divisi Merchandiser yang berjumlah 31 orang di PT. Kraftheinz Indonesia

3.6. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan penulis dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Adapun pengumpulan data primer dilakukan dengan cara:

1. Data Primer

a. Survey

1) Kuesioner

Kuesioner yaitu pengumpulan data dengan memberikan daftar pertanyaan yang disampaikan kepada responden yang sudah dibuat secara tertulis. Dimana peneliti membagikan kuesioner kepada para karyawan yang bersangkutan.

Pengumpulan data menggunakan kuesioner, data yang masuk akan diolah kemudian dilakukan pengukuran data dengan pembobotan. Untuk menganalisis data, penulis menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada karyawan sebagai bahan penelitian. Dalam hal ini data kuesioner menggunakan Skala Likert. Skala Likert adalah skala yang dapat digunakan untuk mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang tentang suatu objek atau fenomena tertentu.

2) Wawancara

Wawancara adalah suatu tanya jawab secara tatap muka yang dilakukan oleh pewawancara dengan orang yang diwawancarai untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

b. Observasi

Observasi adalah suatu cara pengumpulan data dengan pengamatan langsung dan pencatatan secara sistematis terhadap obyek yang akan diteliti.

2. Data Sekunder

Data sekunder yaitu berupa dokumen-dokumen atau literatur-literatur dari buku, internet, surat kabar, jurnal dan lain sebagainya. Data sekunder dilakukan dengan mengambil atau menggunakannya sebagian/seluruhnya dari sekumpulan data yang telah dicatat atau dilaporkan.

3.7. Uji Kualitas Data

3.7.1. Uji Validitas

Uji validitas dan reliabilitas pertanyaan dilakukan untuk mengetahui hasil penelitian yang valid dan reliabel, maka diperlukan instrument yang valid dan reliable. Instrumen ini menggunakan tata cara *scoring* berbentuk skala kontinum sehingga penentuan validitasnya menggunakan koefisien korelasi *Product Moment* dari Pearson. Pada tingkat kesalahan $\alpha = 0.05$, yang mana butir pernyataan dinyatakan valid jika r_{hitung} lebih besar dari r_{tabel} , dan butir pernyataan dinyatakan tidak valid jika r_{hitung} lebih kecil dari r_{tabel} . Berikut merupakan hasil uji validitas pada variabel insentif dan variabel kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

Tabel 3.2 Hasil Uji Validitas Variabel Insentif dan Kinerja Karyawan

No	Variabel/Ukuran	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
Insentif (X)				
1	Pernyataan 1	0.720	0,355	Valid
2	Pernyataan 2	0.656	0,355	Valid
3	Pernyataan 3	0.668	0,355	Valid
4	Pernyataan 4	0.704	0,355	Valid
5	Pernyataan 5	0.687	0,355	Valid
6	Pernyataan 6	0.719	0,355	Valid
7	Pernyataan 7	0.594	0,355	Valid
8	Pernyataan 8	0.644	0,355	Valid
9	Pernyataan 9	0.686	0,355	Valid
10	Pernyataan 10	0.742	0,355	Valid
11	Pernyataan 11	0.557	0,355	Valid
12	Pernyataan 12	0.580	0,355	Valid
13	Pernyataan 13	0.635	0,355	Valid
14	Pernyataan 14	0.612	0,355	Valid
15	Pernyataan 15	0.611	0,355	Valid
16	Pernyataan 16	0.543	0,355	Valid
17	Pernyataan 17	0.583	0,355	Valid
18	Pernyataan 18	0.582	0,355	Valid
Kinerja Karyawan (Y)				
1	Pernyataan 1	0.728	0,355	Valid
2	Pernyataan 2	0.490	0,355	Valid

No	Variabel/Ukuran	r_{hitung}	r_{tabel}	Keterangan
3	Pernyataan 3	0.645	0,355	Valid
4	Pernyataan 4	0.658	0,355	Valid
5	Pernyataan 5	0.670	0,355	Valid
6	Pernyataan 6	0.731	0,355	Valid
7	Pernyataan 7	0.546	0,355	Valid
8	Pernyataan 8	0.642	0,355	Valid
9	Pernyataan 9	0.745	0,355	Valid
10	Pernyataan 10	0.708	0,355	Valid
11	Pernyataan 11	0.596	0,355	Valid
12	Pernyataan 12	0.710	0,355	Valid
13	Pernyataan 13	0.611	0,355	Valid
14	Pernyataan 14	0.523	0,355	Valid
15	Pernyataan 15	0.543	0,355	Valid
16	Pernyataan 16	0.537	0,355	Valid
17	Pernyataan 17	0.613	0,355	Valid
18	Pernyataan 18	0.655	0,355	Valid
19	Pernyataan 19	0.615	0,355	Valid
20	Pernyataan 20	0.602	0,355	Valid

Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa hasil uji validitas pada variabel insentif dan kinerja karyawan menunjukkan nilai rhitung di atas 0,355 yang artinya semua instrument variabel X dan Y valid dengan kriteria rhitung $> 0,355$.

3.7.2. Uji Reliabilitas

Instrumen penelitian dikatakan memiliki tingkat reliabilitas tinggi jika pada saat digunakan untuk mengukur beberapa kali dan hasilnya sama atau relatif sama. Formula yang digunakan untuk mengukur konsistensi dari instrumen kompensasi, motivasi kerja dan kinerja karyawan sebagai alat ukur adalah koefisien Alfa dari *Cronbach* yang menghitung nilai varian yang sah atau valid. Instrumen akan dinilai reliable jika memiliki koefisien $\geq 0,7$.

3.8. Metode Pengolahan/Analisis Data

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah ada pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan. Data yang dikumpulkan dapat bermanfaat, maka data harus diolah dan dianalisis sehingga dapat digunakan untuk menginterpretasikan, dan sebagai dasar dalam pengambilan keputusan. Adapun analisis data yang digunakan dalam penelitian ini untuk menguji uji validitas, uji reliabilitas dan korelasi person dengan menggunakan SPSS versi 22.

3.8.1. Analisis Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Dalam statistik deskriptif antara lain adalah penyajian data melalui tabel, grafik, diagram lingkaran, pictogram, perhitungan modus, median, mean

(pengukuran tendensi sentral), perhitungan desil, persentil, perhitungan penyebaran data melalui perhitungan rata-rata dan standar deviasi, perhitungan persentase.

Data yang diperoleh dari responden adalah data kualitatif, kemudian untuk keperluan analisis kuantitatif, maka ditentukan skor yang dimodifikasi menjadi tabel dibawah ini:

Tabel 3.3 Skala Likert

Pilihan	Skala
Sangat Setuju	5
Setuju	4
Kurang Setuju	3
Tidak Setuju	2
Sangat Tidak Setuju	1

- Untuk jawaban (a) dengan kriteria sangat setuju diberi skor 5
- Untuk jawaban (b) dengan kriteria setuju diberi skor 4
- Untuk jawaban (c) dengan kriteria kurang setuju diberi skor 3
- Untuk jawaban (d) dengan kriteria tidak setuju diberi skor 2
- Untuk jawaban (e) dengan kriteria sangat tidak setuju diberi skor 1

Total dari nilai jawaban setiap butir pertanyaan kemudian dibuatkan rentang skala untuk mengetahui tanggapan total responden dengan rumus sebagai berikut:

$$\frac{\text{Skor Total Hasil Jawaban Responden}}{\text{Skor Tertinggi Responden}} \times 100$$

Setelah diketahui tanggapan total responden, maka langkah selanjutnya adalah menghitung nilai rata-rata indeks insentif dan kinerja karyawan untuk mengetahui bagaimana pengaruhnya.

3.8.2. Analisis Kuantitatif

Analisis data dimaksudkan untuk memahami apa yang terdapat di balik semua data tersebut, mengelompokannya, meringkasnya menjadi suatu yang kompak dan mudah dimengerti, serta menemukan pola umum yang timbul dari data tersebut. Adapun analisis kuantitatif dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

3.8.3 Analisis Koefisien Korelasi Rank Spearman

Pengujian hipotesis dengan menggunakan statistik nonparametris sesuai dengan data-data ilmu sosial dan dapat digunakan bukan untuk skor eksak dalam pengertian keangkaan, melainkan semata-mata merupakan tingkatan atau rank serta sesuai dengan sampel yang kecil. Metode analisis data statistik nonparametris dalam penelitian ini adalah metode korelasi *Rank Spearman*. Korelasi *Rank Spearman* digunakan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel berskala ordinal. Berikut rumus analisis korelasi tersebut:

$$\rho = 1 - \frac{6 \sum b_i^2}{n(n^2 - 1)}$$

Keterangan:

ρ = Koefisien Korelasi Rank Spearman

b_j = Ranking Data Variabel

n = Jumlah Responden

Setelah melalui perhitungan persamaan analisis korelasi *Rank Spearman*, kemudian dilakukan pengujian dengan menggunakan kriteria yang ditetapkan, yaitu dengan membandingkan nilai ρ hitung dengan ρ tabel yang dirumuskan sebagai berikut. Jika, ρ hitung ≥ 0 , berarti diterima dan ditolak. Jika, ρ hitung < 0 , berarti ditolak dan diterima.

3.8.4 Analisis Koefisien Determinasi

Koefisien determinasi digunakan untuk mengetahui seberapa besar kontribusi variabel independent dan variabel dependent. Seberapa besar kontribusi kompensasi dengan kinerja yang nantinya akan di uji melalui analisis korelasi. Rumus yang digunakan untuk menghitung nilai koefisien determinasi adalah sebagai berikut.

$$KD = r_s^2 \times 100 \%$$

Keterangan:

KD = Koefisien Determinasi

r_s = Koefisien Korelasi

Kriteria untuk analisis koefisien determinasi adalah:

1. Jika Kd mendeteksi nol (0), maka hubungan variabel independent dengan variabel dependent lemah.
2. Jika Kd mendeteksi satu (1), maka hubungan variabel independent dengan variabel dependent kuat.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Profil Singkat Perusahaan

4.1.1. Gambaran Umum PT. Kraftheinz Indonesia

PT Heinz ABC Indonesia adalah Indonesia anak perusahaan makanan dan minuman berbasis Kraft Heinz, berbasis di Jakarta, dan memproduksi saus, bumbu, jus, dan sirup. Merek ABC sebelumnya dimiliki oleh PT. ABC Central Food, sebuah perusahaan yang dibeli oleh Heinz di 1999.

ABC adalah bisnis Heinz terbesar di Asia, dan salah satu yang terbesar di dunia; mempekerjakan 3000 karyawan, 3 fasilitas produksi, 8 fasilitas pengepakan, dan jaringan distribusi yang luas di Jawa dan wilayah Indonesia lainnya. Saat ini ABC adalah satu dari 15 merek yang dimiliki oleh Heinz di seluruh dunia.

PT. ABC Central Food didirikan pada tahun 1975 di Jakarta, Indonesia. Dimiliki oleh Chu bersaudara - Chu Sam Yak (Chandra Djojonegoro) dan Chu Sok Sam-Tionghoa Indonesia taipan dan pengusaha berasal dari Medan. Awalnya produk unggulan mereka adalah Kecap ABC (kecap, dengan varian manis dan asin). Kemudian mereka memperluas produk mereka ke Syrup ABC (sirup buah), Saus Tomat ABC (saus tomat) dan Sambal ABC (sambal pedas).

Pada tahun 1980-an produk ABC seperti sirup, kecap manis dan sambal mulai menguasai pangsa pasar Indonesia. Produk-produk tersebut dipasarkan ke luar negeri, diekspor ke Amerika Serikat, Kanada, Australia, Singapura, Malaysia, Brunei, Taiwan, Hongkong, Jepang, Denmark, Arab Saudi, Belanda, dan Inggris. Di 1999, Perusahaan H. J. Heinz mengakuisisi 65 persen saham PT. ABC Central Food seharga US \$ 70 juta.

Kantor pusat perusahaan berlokasi di Jalan Daan Mogot Km. 12, Jakarta, Indonesia, dan mengoperasikan tiga pabrik produksi di Karawang (Jawa Barat), Daan Mogot (Jakarta), dan Pasuruan (Jawa Timur). Dari yang awalnya hanya aneka saus dan sirup, pada 1990-an kemudian diluncurkan aneka produk minuman kotak, sarden kaleng, kornet dan minyak goreng. Seiring dengan perubahan iklim bisnis, pada Februari 1999 keluarga Djojonegoro memutuskan menjual 65% sahamnya di perusahaan ini kepada H. J. Heinz Company seharga US\$ 70 juta. Seiring perubahan tersebut, nama perusahaan menjadi PT Heinz ABC Indonesia.

Kantor pusat perusahaan berlokasi di Menara Mandiri, Tower II, Jl. Jend. Sudirman No.Kav. 54-55, RT.5/RW.3, Senayan, Kebayoran Baru, Jakarta Selatan, Indonesia, dan mengoperasikan tiga pabrik produksi di Karawang (Jawa Barat), Daan Mogot (Jakarta), dan Pasuruan (Jawa Timur).

Seluruh produk yang diproduksi oleh perusahaan sesuai dengan standard internasional, dimana perusahaan mempekerjakan team-team yang professional dan berdedikasi tinggi, yang dibantu oleh karyawankaryawan dan staff yang berkualitas. Hal ini bertujuan untuk memastikan bahwa hanya produk-produk yang berkualitaslah yang

diproduksi oleh perusahaan. PT Heinz ABC Indonesia yang dikenal oleh para pelanggannya karena kepercayaan yang telah diberikan perusahaan sebagai organisasi yang berorientasi pada kualitas dan pelayanan. Perusahaan selalu mencari kesempatan-kesempatan baru untuk memenuhi komitmen perusahaan terhadap pelanggannya dan perusahaan juga selalu berusaha untuk memvariasikan produk-produknya serta memperluas jangkauan pasarnya.

4.1.2. Visi dan Misi

a. Visi

Menjadi perusahaan makanan dan minuman terdepan di dunia yang menghasilkan produk yang unggul dalam cita rasa dan bergizi bagi konsumen dimana saja.

b. Misi

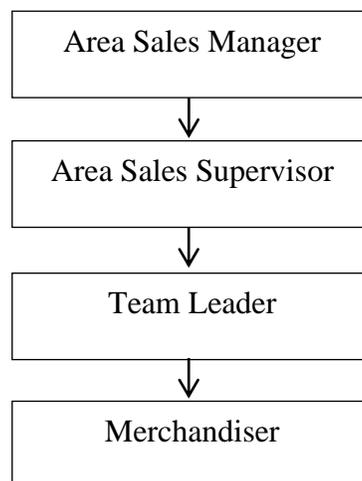
Kami berjuang untuk dapat menghasilkan produk makanan dan minuman dengan Brand yang terpercaya, unggul dalam cita rasa, bergizi serta memiliki mutu yang konsisten bagi seluruh keluarga Indonesia agar dapat hidup lebih sehat dan sejahtera.

c. Kebijakan mutu

PT Heinz ABC Indonesia bertanggung jawab untuk menghasilkan produk yang dapat memenuhi kepuasan konsumen, bermutu, aman untuk dikonsumsi, sesuai dengan peraturan yang berlaku serta Halal melalui:

- 1) Penerapan dan pemenuhan spesifikasi dan persyaratan yang ditetapkan.
- 2) Peningkatan yang berkesinambungan untuk mencapai mutu yang unggul.
- 3) Penerapan Quality Risk Management Process (QRMP)
- 4) Penerapan Technical Policy T.01 Quality Foods and Manufacturing Standart.

4.1.3. Struktur Organisasi



Gambar 4.1

Struktur Organisasi Merchandiser PT. Kraftheinz Indonesia

4.2. Analisis Deskriptif

4.2.1. Pendapat Responden Mengenai Insentif

Untuk pengukuran variabel insentif digunakan pendapat responden dengan menggunakan enam indikator, antara lain:

1. Kinerja

- a. Insentif yang diterima memotivasi semangat kerja.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.1. Insentif yang diterima memotivasi semangat kerja

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	3	10	9
Setuju	4	15	48	60
Sangat Setuju	5	13	42	65
Total		31	100	134

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{134}{5 \times 31} \times 100\% = 86\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif yang diterima memotivasi semangat kerja menunjukkan 86% atau memiliki penilaian pada daerah sangat baik, artinya responden menilai insentif yang diterima karyawan dapat memotivasi semangat kerja.

- b. Insentif yang diberikan perusahaan meningkatkan kinerja.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.2. Insentif yang diberikan perusahaan meningkatkan kinerja

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	6	19	18
Setuju	4	14	45	56
Sangat Setuju	5	11	35	55
Total		31	100	129

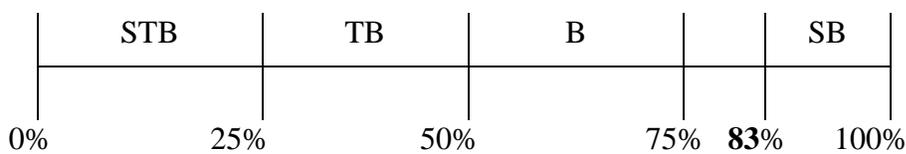
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{129}{5 \times 31} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif yang diberikan perusahaan meningkatkan kinerja karyawan menunjukkan 83% atau memiliki penilaian pada daerah sangat baik, artinya insentif yang diberikan perusahaan tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

- c. Insentif yang diberikan perusahaan membuat giat bekerja lebih baik.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.3 Insentif yang diberikan perusahaan membuat giat bekerja lebih baik

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	1	1	1
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	0	0	0
Setuju	4	19	61	76
Sangat Setuju	5	12	39	60
Total		31	100	136

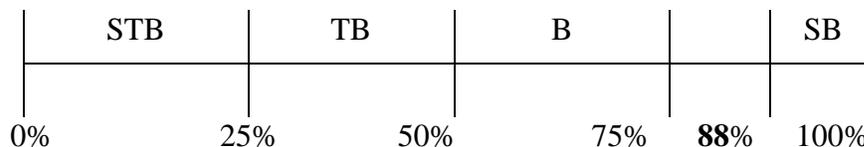
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{136}{5 \times 31} \times 100\% = 88\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif yang diberikan perusahaan membuat giat bekerja lebih baik menunjukkan 86% atau memiliki penilaian sangat baik terhadap pernyataan di atas, artinya karyawan semakin meningkat dalam bekerja karena insentif yang terima.

2. Lama Kerja

- a. Pemberian insentif dilakukan sesuai lama bekerja di perusahaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.4. Pemberian insentif dilakukan sesuai lama bekerja di perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	6	19	12
Kurang Setuju	3	3	10	9
Setuju	4	16	52	64
Sangat Setuju	5	6	19	30
Total		31	100	115

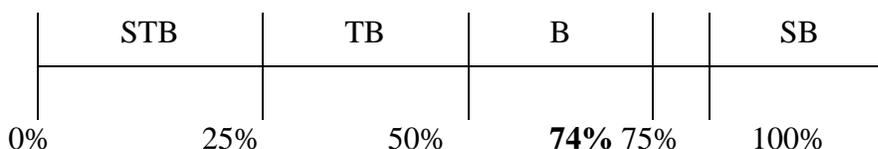
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{115}{5 \times 31} \times 100\% = 74\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pemberian insentif dilakukan sesuai lama bekerja di perusahaan menunjukkan 74% atau memiliki penilaian baik pada pernyataan di atas, artinya karyawan menilai pemberian insentif dilakukan sesuai lama bekerja di perusahaan.

- b. Insentif yang saya terima selalu mengalami peningkatan berdasarkan lama kerja.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.5. Insentif yang saya terima selalu mengalami peningkatan berdasarkan lama kerja

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	4	13	12
Setuju	4	23	74	92
Sangat Setuju	5	4	13	20
Total		31	100	124

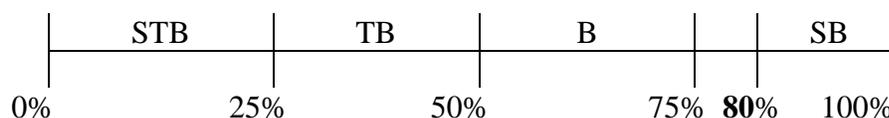
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{124}{5 \times 31} \times 100\% = 80\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif yang saya terima selalu mengalami peningkatan berdasarkan lama kerja menunjukkan 80% atau memiliki penilaian sangat baik pada pernyataan di atas, artinya karyawan menilai Insentif yang saya terima selalu mengalami peningkatan berdasarkan lama kerja.

- c. Insentif sudah sesuai dengan standar yang ditentukan n.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.6. Insentif sudah sesuai dengan standar yang ditentukan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	2	6	6
Setuju	4	17	55	68
Sangat Setuju	5	12	39	60
Total		31	100	134

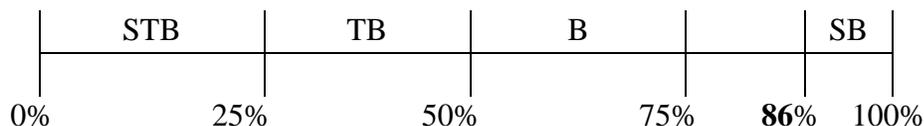
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{134}{5 \times 31} \times 100\% = 86\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif sudah sesuai dengan standar yang ditentukan menunjukkan 86% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan menilai Insentif sudah sesuai dengan standar yang ditentukan.

3. Senioritas

- a. Komposisi insentif yang diterima sudah tepat.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.7. Komposisi insentif yang diterima sudah tepat

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	7	23	14
Kurang Setuju	3	3	10	9
Setuju	4	12	39	48
Sangat Setuju	5	9	29	45
Total		31	100	116

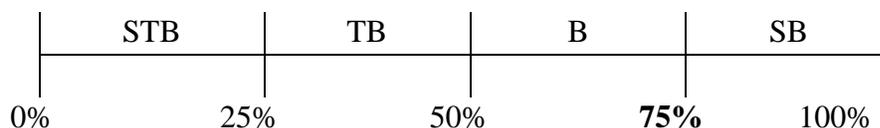
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{116}{5 \times 31} \times 100\% = 75\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Komposisi insentif yang saya terima sudah tepat menunjukkan 75% atau memiliki penilaian pada daerah baik, artinya karyawan menilai komposisi insentif yang diterima sudah tepat.

- b. Insentif yang diberikan sudah sesuai dengan prestasi kerja.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.8. Insentif yang diberikan sudah sesuai dengan prestasi kerja

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	3	10	9
Setuju	4	23	74	92
Sangat Setuju	5	5	16	25
Total		31	100	126

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{126}{5 \times 31} \times 100\% = 81\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif yang diberikan sudah sesuai dengan prestasi kerja menunjukkan 81% atau memiliki penilaian baik, artinya Insentif yang diberikan sudah sesuai dengan prestasi kerja.

- c. Insentif yang diberikan tidak memandang senioritas.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.9. Insentif yang diberikan tidak memandang senioritas

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	6	19	12
Setuju	3	3	10	9
Kurang Setuju	4	10	32	40
Sangat Setuju	5	12	39	60
Total		31	100	121

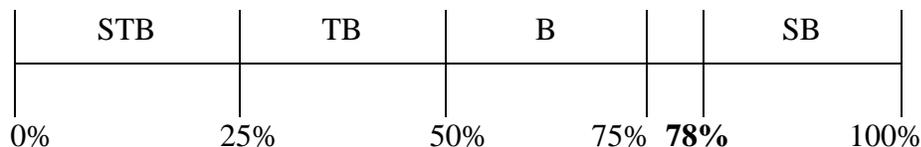
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{121}{5 \times 31} \times 100\% = 78\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif yang diberikan tidak memandang senioritas menunjukkan 78% atau memiliki penilaian baik, artinya Insentif yang diberikan tidak memandang senioritas.

4. Kebutuhan

- a. Insentif yang diterima memenuhi kebutuhan hidup.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.10. Insentif yang diterima memenuhi kebutuhan hidup

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	7	23	21
Setuju	4	19	61	76
Sangat Setuju	5	5	16	25
Total		31	100	122

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{122}{5 \times 31} \times 100\% = 79\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif yang diterima memenuhi kebutuhan hidup menunjukkan 79% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya Insentif yang diterima memenuhi kebutuhan hidup karyawan.

- b. Standar pelaksanaan sistem insentif telah memperhatikan kebutuhan karyawan. Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.11. Standar pelaksanaan sistem insentif telah memperhatikan kebutuhan karyawan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	1	3	1
Tidak Setuju	2	1	3	2
Kurang Setuju	3	7	23	21
Setuju	4	11	35	44
Sangat Setuju	5	11	35	55
Total		31	100	123

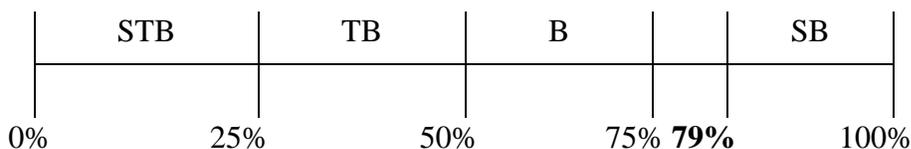
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{123}{5 \times 31} \times 100\% = 79\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Standar pelaksanaan sistem insentif telah memperhatikan kebutuhan karyawan menunjukkan 79% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya Standar pelaksanaan sistem insentif telah memperhatikan kebutuhan karyawan.

- c. Insentif yang diterima memenuhi standar kelayakan hidup.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.12. Insentif yang diterima memenuhi standar kelayakan hidup

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	4	13	12
Setuju	4	15	48	60
Sangat Setuju	5	12	39	60
Total		31	100	132

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{132}{5 \times 31} \times 100\% = 85\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif yang diterima memenuhi standar kelayakan hidup menunjukkan 85% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya Insentif yang diterima memenuhi standar kelayakan hidup.

5. Keadilan dan Kelayakan

- a. Insentif yang diberikan sesuai dengan kedudukan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.13. Insentif yang diberikan sesuai dengan kedudukan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	2	6	4
Kurang Setuju	3	10	32	30
Setuju	4	11	35	44
Sangat Setuju	5	8	26	40
Total		31	100	118

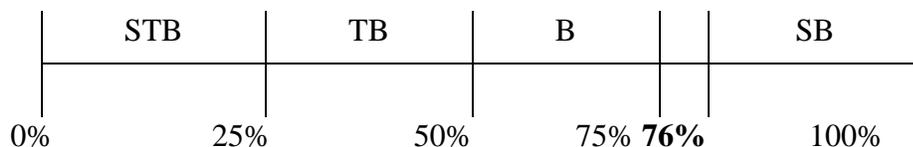
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{118}{5 \times 31} \times 100\% = 76\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif yang diberikan sesuai dengan kedudukan menunjukkan 76% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya Insentif yang diberikan sesuai dengan kedudukan.

- b. Keadilan pemberian insentif yang diterapkan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.14. Keadilan pemberian insentif yang diterapkan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	3	10	9
Setuju	4	14	45	56
Sangat Setuju	5	14	45	70
Total		31	100	135

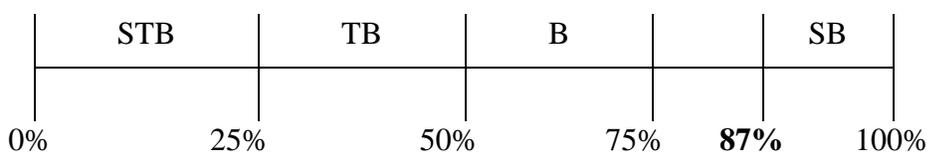
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{135}{5 \times 31} \times 100\% = 87\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Keadilan pemberian insentif yang diterapkan menunjukkan 87% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya Keadilan pemberian insentif yang diterapkan.

- c. Insentif diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.15. Insentif diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	5	16	15
Setuju	4	9	29	36
Sangat Setuju	5	17	55	85
Total		31	100	136

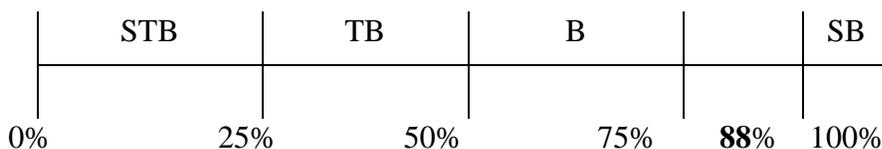
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{136}{5 \times 31} \times 100\% = 88\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan menunjukkan 88% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya Insentif diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan.

6. Evaluasi Jabatan

- a. Insentif diberikan sesuai dengan jabatan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.16. Insentif diberikan sesuai dengan jabatan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	4	13	8
Kurang Setuju	3	6	19	18
Setuju	4	18	58	72
Sangat Setuju	5	3	10	15
Total		31	100	113

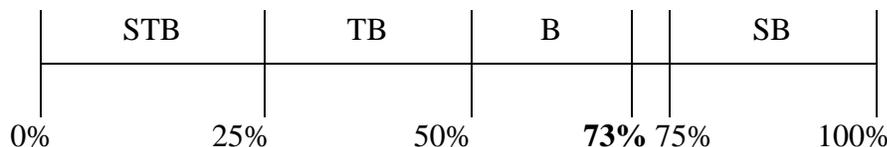
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{113}{5 \times 31} \times 100\% = 73\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif diberikan sesuai dengan jabatan menunjukkan 73% atau memiliki penilaian baik, artinya Insentif diberikan sesuai dengan jabatan.

- b. Insentif diberikan sesuai dengan hasil evaluasi.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.17. Insentif diberikan sesuai dengan hasil evaluasi

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	3	10	9
Setuju	4	22	71	88
Sangat Setuju	5	6	19	30
Total		31	100	127

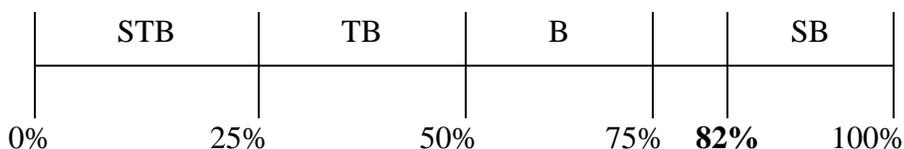
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{127}{5 \times 31} \times 100\% = 82\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Insentif diberikan sesuai dengan hasil evaluasi menunjukkan 82% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya Insentif diberikan sesuai dengan hasil evaluasi.

- c. Sistem insentif sudah cukup memadai, adil dan merata.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.18. Sistem insentif sudah cukup memadai, adil dan merata

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	2	6	6
Setuju	4	19	61	76
Sangat Setuju	5	10	32	50
Total		31	100	132

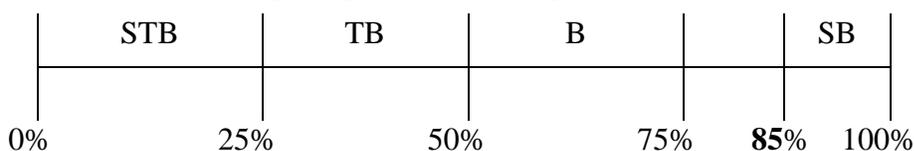
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{132}{5 \times 31} \times 100\% = 85\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Sistem insentif sudah cukup memadai, adil dan merata menunjukkan 85% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya Sistem insentif sudah cukup memadai, adil dan merata.

Tabel 4.19 Total Jawaban Responden terhadap Indikator Variabel Insentif

Instrumen Pertanyaan	Total Skor	Rata-rata Skor
1. Insentif yang saya terima memotivasi semangat kerja	86%	86%
2. Insentif yang diberikan perusahaan meningkatkan kinerja saya	83%	
3. Insentif yang diberikan perusahaan membuat saya giat bekerja lebih baik	88%	
4. Pemberian insentif dilakukan sesuai lama bekerja di perusahaan.	74%	80%
5. Insentif yang saya terima selalu mengalami peningkatan berdasarkan lama kerja	80%	
6. Insentif sudah sesuai dengan standar yang ditentukan	86%	78%
7. Komposisi insentif yang saya terima sudah tepat	75%	
8. Insentif yang diberikan sudah sesuai dengan prestasi kerja saya	81%	
9. Insentif yang diberikan tidak memandang senioritas	78%	81%
10. Insentif yang diterima memenuhi kebutuhan hidup	79%	
11. Standar pelaksanaan sistem insentif telah memperhatikan kebutuhan karyawan	79%	
12. Insentif yang diterima memenuhi standar kelayakan hidup	85%	84%
13. Insentif yang diberikan sesuai dengan kedudukan	76%	
14. Keadilan pemberian insentif yang diterapkan	87%	
15. Insentif diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan	88%	80%
16. Insentif diberikan sesuai dengan jabatan	73%	
17. Insentif diberikan sesuai dengan hasil evaluasi	82%	
18. Sistem insentif sudah cukup memadai, adil dan merata	85%	
Rata-rata		81%

(Sumber: Data Primer, diolah tahun 2021)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa indikator pada variabel insentif, total skor rata-rata dari 6 indikator tersebut setelah dihitung skor rata-rata adalah 81%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator kinerja dan keadilan dan kelayakan dengan skor rata-rata 88%.

Sedangkan nilai skor terendah pada indikator evaluasi jabatan dengan skor rata-rata sebesar 73% dengan pernyataan Insentif diberikan sesuai dengan jabatan artinya karyawan PT. Kraftheinz Indonesia menyatakan Insentif yang diberikan sesuai dengan jabatan.

4.2.2. Pendapat Responden Mengenai Kinerja Karyawan

Untuk pengukuran variabel kinerja karyawan digunakan pendapat responden antara lain:

1. Kualitas

- a. Selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.20. Selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	7	23	21
Setuju	4	16	52	64
Sangat Setuju	5	8	26	40
Total		31	100	125

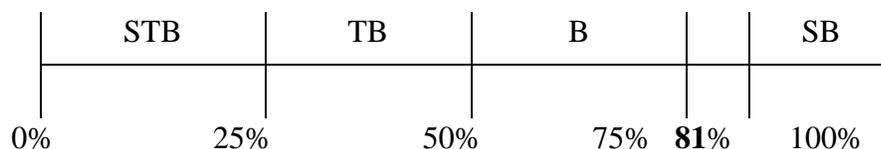
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{125}{5 \times 31} \times 100\% = 81\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan menunjukkan 81% atau memiliki penilaian pada daerah sangat baik, artinya responden selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan dengan sangat baik.

- b. Mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.21. Mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	6	19	18
Setuju	4	16	52	64
Sangat Setuju	5	9	29	45
Total		31	100	127

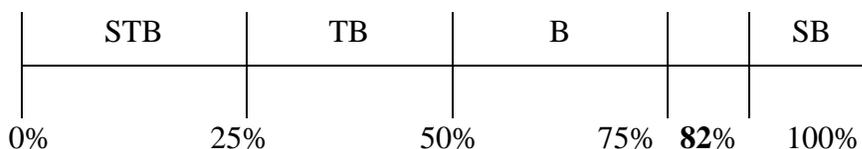
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{127}{5 \times 31} \times 100\% = 82\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan menunjukkan 82% atau memiliki penilaian pada daerah sangat baik, artinya karyawan mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan.

- c. Memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan perusahaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.22 memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	3	10	9
Setuju	4	14	45	56
Sangat Setuju	5	14	45	70
Total		31	100	135

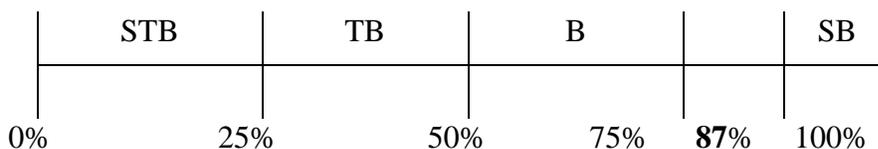
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{135}{5 \times 31} \times 100\% = 87\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan perusahaan menunjukkan 87% atau memiliki penilaian sangat baik terhadap pernyataan di atas, artinya karyawan memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan perusahaan dengan sangat baik.

- d. Pekerjaan dikerjakan dengan penuh hati-hati dan teliti.
Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:
Tabel 4.23 Pekerjaan dikerjakan dengan penuh hati-hati dan teliti

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	7	23	21
Setuju	4	10	32	40
Sangat Setuju	5	14	45	70
Total		31	100	131

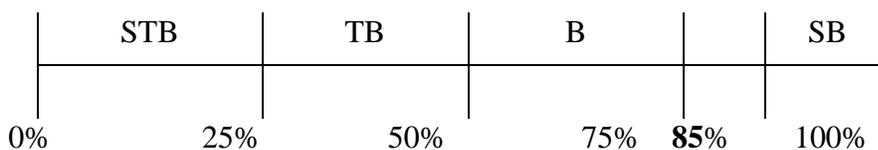
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{131}{5 \times 31} \times 100\% = 85\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pekerjaan dikerjakan dengan penuh hati-hati dan teliti menunjukkan 85% atau memiliki penilaian sangat baik terhadap pernyataan di atas, artinya pekerjaan karyawan dikerjakan dengan penuh hati-hati dan teliti dengan sangat baik.

2. Kuantitas

- a. Tingkat pencapaian volume kerja, sesuai yang dihasilkan.
Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.24. Tingkat pencapaian volume kerja, sesuai yang dihasilkan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	5	16	15
Setuju	4	16	52	64
Sangat Setuju	5	10	32	50
Total		31	100	129

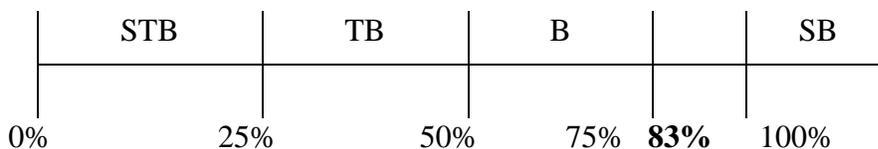
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{129}{5 \times 31} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Tingkat pencapaian volume kerja, sesuai yang dihasilkan menunjukkan 83% atau memiliki penilaian sangat baik pada pernyataan di atas, artinya tingkat pencapaian volume kerja karyawan, sesuai yang dihasilkan.

- b. Bekerja sesuai dengan target perusahaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.25. Bekerja sesuai dengan target perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	4	13	12
Setuju	4	18	58	72
Sangat Setuju	5	9	29	45
Total		31	100	129

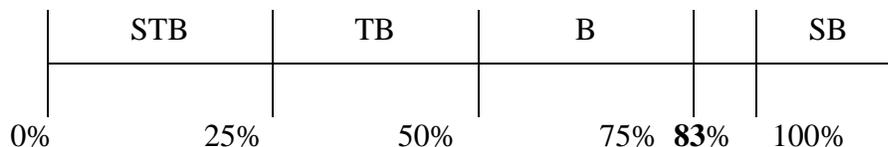
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{129}{5 \times 31} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan bekerja sesuai dengan target perusahaan menunjukkan 83% atau memiliki penilaian sangat baik pada pernyataan diatas, artinya karyawan bekerja sesuai dengan target perusahaan.

- c. Terpenuhi kuantitas pekerjaan yang ditetapkan perusahaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.26. Terpenuhi kuantitas pekerjaan yang ditetapkan perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	5	16	15
Setuju	4	11	35	44
Sangat Setuju	5	15	48	75
Total		31	100	134

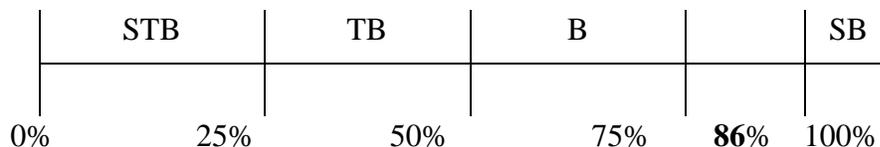
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{134}{5 \times 31} \times 100\% = 86\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan terpenuhi kuantitas pekerjaan yang ditetapkan perusahaan menunjukkan 86% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya terpenuhi kuantitas pekerjaan karyawan yang ditetapkan perusahaan.

- d. Bersedia bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.27 Bersedia bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	3	10	9
Setuju	4	21	68	84
Sangat Setuju	5	7	23	35
Total		31	100	128

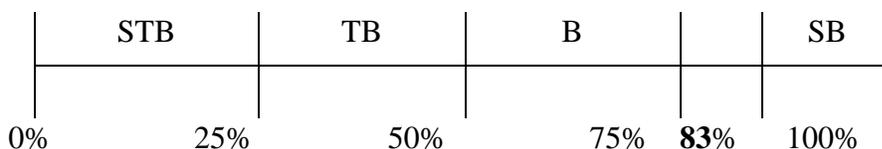
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{128}{5 \times 31} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan bersedia bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan menunjukkan 83% atau memiliki penilaian sangat baik terhadap pernyataan di atas, artinya karyawan bersedia bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan.

3. Ketepatan Waktu

- a. Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.28. Menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	4	13	12
Setuju	4	17	55	68
Sangat Setuju	5	10	32	50
Total		31	100	130

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{130}{5 \times 31} \times 100\% = 84\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya menunjukkan 84% atau memiliki penilaian pada daerah sangat baik, artinya karyawan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya.

- b. Bekerja lebih cepat dari waktu yang disediakan perusahaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.29. Mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	1	3	3
Setuju	4	18	58	72
Sangat Setuju	5	12	39	60
Total		31	100	135

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{135}{5 \times 31} \times 100\% = 87\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan menunjukkan 87% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan dengan sangat baik.

- c. Mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.30. Mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	3	10	6
Setuju	3	5	16	15
Kurang Setuju	4	13	42	52
Sangat Setuju	5	10	32	50
Total		31	100	123

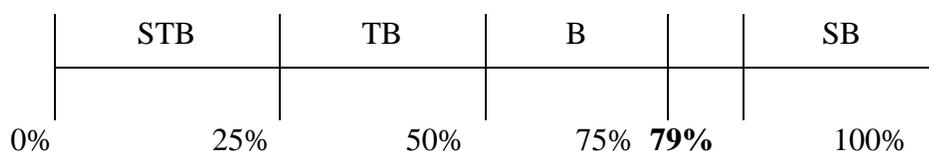
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{123}{5 \times 31} \times 100\% = 79\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan menunjukkan 79% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan dengan sangat baik.

- d. Tidak membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.31 Tidak membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	1	3	2
Kurang Setuju	3	2	6	6
Setuju	4	13	42	52
Sangat Setuju	5	15	48	75
Total		31	100	135

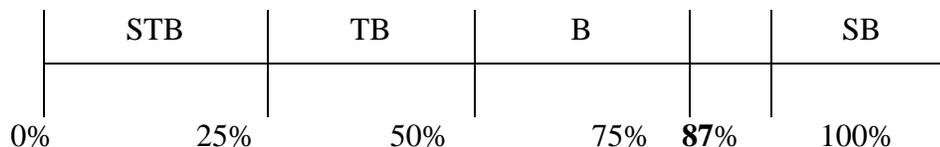
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{135}{5 \times 31} \times 100\% = 87\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Tidak membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaan menunjukkan 87% atau memiliki penilaian sangat baik terhadap pernyataan di atas, artinya karyawan tidak membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaan yang terima.

4. Efektifitas

- a. Memahami secara mendalam tentang pekerjaan yang diberikan perusahaan. Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.32. Memahami secara mendalam tentang pekerjaan yang diberikan perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	3	10	9
Setuju	4	23	74	92
Sangat Setuju	5	5	16	25
Total		31	100	126

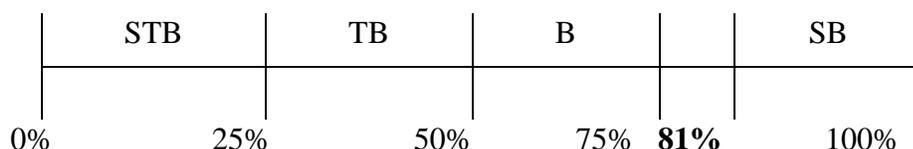
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{126}{5 \times 31} \times 100\% = 81\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Memahami secara mendalam tentang pekerjaan yang diberikan perusahaan menunjukkan 81% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan memahami secara mendalam tentang pekerjaan yang diberikan perusahaan.

- b. Pengetahuan akan pekerjaan dapat membantu dalam mengatasi permasalahan perusahaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.33. Pengetahuan akan pekerjaan dapat membantu dalam mengatasi permasalahan perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	7	23	21
Setuju	4	9	29	36
Sangat Setuju	5	15	48	75
Total		31	100	132

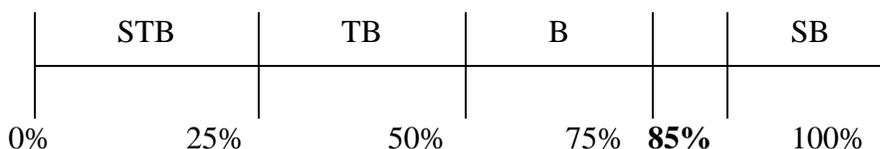
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{132}{5 \times 31} \times 100\% = 85\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pengetahuan akan pekerjaan dapat membantu dalam mengatasi permasalahan perusahaan menunjukkan 85% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya pengetahuan akan pekerjaan dapat membantu dalam mengatasi permasalahan perusahaan.

- c. menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang ting.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.34. menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang ting

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	5	16	15
Setuju	4	14	45	56
Sangat Setuju	5	12	39	60
Total		31	100	131

Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{131}{5 \times 31} \times 100\% = 85\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang ting menunjukkan 85% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang tinggi.

- d. Memiliki skill yang sesuai dengan pekerjaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.35 Memiliki skill yang sesuai dengan pekerjaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	8	26	24
Setuju	4	13	42	52
Sangat Setuju	5	10	32	50
Total		31	100	126

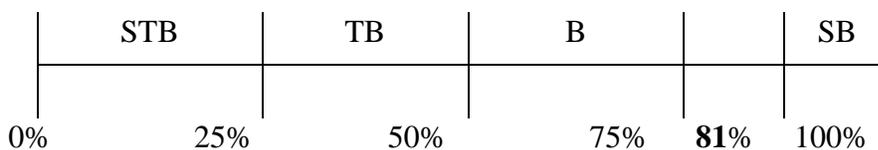
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{126}{5 \times 31} \times 100\% = 81\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan memiliki skill yang sesuai dengan pekerjaan menunjukkan 81% atau memiliki penilaian sangat baik terhadap pernyataan di atas, artinya karyawan memiliki skill yang sesuai dengan pekerjaan.

5. Kemandirian

- a. memiliki kreativitas yang tinggi.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.36. memiliki kreativitas yang tinggi

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	4	13	12
Setuju	4	12	39	48
Sangat Setuju	5	15	48	75
Total		31	100	135

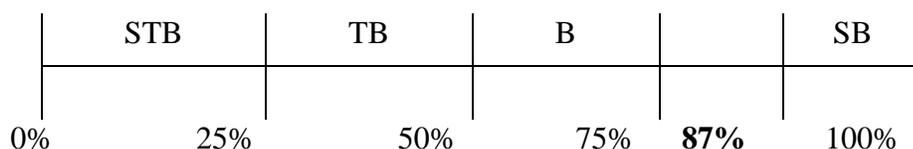
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{135}{5 \times 31} \times 100\% = 87\%$$

Secara kontinum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan memiliki kreativitas yang tinggi menunjukkan 87% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan memiliki kreativitas yang tinggi.

- b. memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang dikerjakan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.37. memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang dikerjakan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	5	16	15
Setuju	4	16	52	64
Sangat Setuju	5	10	32	50
Total		31	100	129

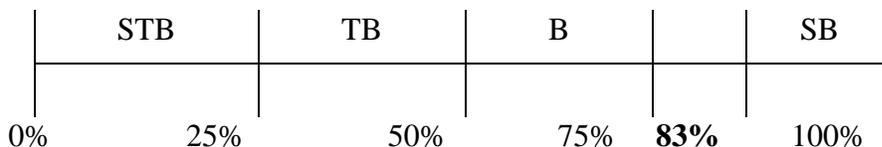
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{129}{5 \times 31} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang dikerjakan menunjukkan 83% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya karyawan memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang dikerjakan.

- c. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah dan benar.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.38. Pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah dan benar

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	6	19	18
Setuju	4	15	48	60
Sangat Setuju	5	10	32	50
Total		31	100	128

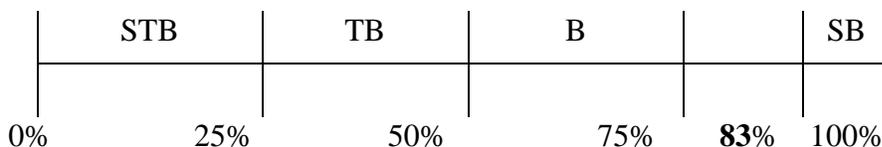
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{128}{5 \times 31} \times 100\% = 83\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan Pekerjaan dapat diselesaikan dengan mudah dan benar menunjukkan 83% atau memiliki penilaian sangat baik, artinya Pekerjaan karyawan dapat diselesaikan dengan mudah dan benar.

- d. memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan.

Berikut adalah tanggapan dari responden yang disajikan dalam tabel:

Tabel 4.39 memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan

Jawaban Responden	Bobot	Jumlah	%	Skor
Sangat Tidak Setuju	1	0	0	0
Tidak Setuju	2	0	0	0
Kurang Setuju	3	4	13	12
Setuju	4	17	55	68
Sangat Setuju	5	10	32	50
Total		31	100	130

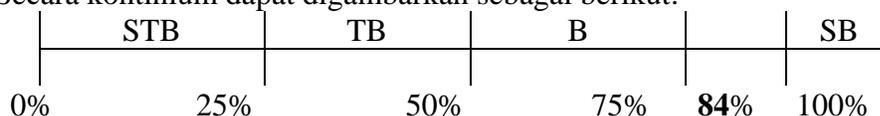
Sumber : Data Primer, diolah tahun 2021

Sehingga dapat dirumuskan tingkat persetujuannya adalah sebagai berikut:

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{\text{Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian}}{\text{Jumlah skor ideal untuk keseluruhan item}} \times 100\%$$

$$\text{Tingkat Persetujuan} = \frac{130}{5 \times 31} \times 100\% = 84\%$$

Secara kontinuum dapat digambarkan sebagai berikut:



Berdasarkan tanggapan responden mengenai pernyataan memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan menunjukkan 84% atau memiliki penilaian sangat baik terhadap pernyataan di atas, artinya karyawan memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan.

Tabel 4.40 Total Jawaban Responden terhadap Indikator Variabel Kinerja Karyawan

Instrumen Pertanyaan	Total Skor	Rata-rata Skor
1. Saya Selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan	81%	84%
2. Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan	82%	
3. Saya memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan perusahaan	87%	
4. Pekerjaan yang Saya kerjakan dengan penuh hati-hati dan teliti	85%	
5. Tingkat pencapaian volume kerja Saya, sesuai yang dihasilkan	83%	84%
6. Saya bekerja sesuai dengan target perusahaan	83%	
7. Saya terpenuhi kuantitas pekerjaan yang ditetapkan perusahaan	86%	
8. Saya bersedia bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan	83%	

9. Saya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya	84%	84%
10. Saya bekerja lebih cepat dari waktu yang disediakan perusahaan	87%	
11. Saya mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan	79%	
12. Saya tidak membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaan	87%	
13. Saya memahami secara mendalam tentang pekerjaan yang diberikan perusahaan	81%	83%
14. Pengetahuan akan pekerjaan dapat membantu Saya dalam mengatasi permasalahan perusahaan	85%	
15. Saya menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang tinggi	85%	
16. Saya memiliki skill yang sesuai dengan pekerjaan	81%	84%
17. Saya memiliki kreativitas yang tinggi	87%	
18. Saya memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang dikerjakan	83%	
19. Pekerjaan Saya, dapat diselesaikan dengan mudah dan benar	83%	
20. Saya memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan	84%	
Rata-rata		84%

(Sumber: Data Primer, diolah tahun 2021)

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa indikator pada variabel kinerja karyawan, total skor rata-rata dari 5 indikator tersebut setelah dihitung skor rata-rata adalah 84%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator kualitas, ketepatan waktu dan kemandirian dengan skor rata-rata 87%.

Sedangkan nilai skor terendah pada indikator ketepatan waktu dengan skor rata-rata sebesar 79% dengan pernyataan mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan.

4.3. Hubungan Insentif dengan Kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia

Metode-metode yang digunakan ini bertujuan untuk mencari hubungan insentif dengan kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia. Data yang disajikan diolah menggunakan SPSS 23, hasilnya adalah sebagai berikut:

4.3.1. Analisis Koefisien Korelasi *Rank Spearman*

Uji *rank spearman* ini untuk mengetahui ada tidaknya hubungan insentif dengan kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia. Penulis melakukan analisis koefisien korelasi rank spearman dengan menggunakan software SPSS 23. Hasil analisis korelasi rank spearman antara dua variabel yang diteliti adalah sebagai berikut:

Tabel 4.41 Correlations *Rank Spearman*

			Insentif	Kinerja Karyawan
Spearman's rho	Insentif	Correlation Coefficient	1.000	.783**
		Sig. (2-tailed)	.	.000
		N	31	31
	Kinerja_Karyawan	Correlation Coefficient	.783**	1.000
		Sig. (2-tailed)	.000	.
		N	31	31

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Berdasarkan hasil uji *rank spearman* diketahui nilai korelasi 0,783. Dengan mengacu pada tabel koefisien korelasi, artinya hubungan insentif dengan kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia mempunyai hubungan yang kuat. Hal ini menunjukkan semakin baik insentif yang diberikan karyawan semakin baik pula kinerja karyawan PT. Kraftheinz Indonesia.

Tabel 4.42 Nilai Interval Koefisien

Nilai r	Persentase	Derajat hubungan
0,00 - 0,199		Sangat Rendah
0,20 - 0,399		Rendah
0,40 - 0,599		Sedang
0,60 - 0,799	0,783	Kuat
0,80 - 1,00		Sangat Kuat

4.3.2. Koefisien Determinasi

Untuk mengetahui seberapa besar hubungan insentif dengan kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia dilakukan uji koefisiensi determinasi dengan diperoleh data sebagai berikut:

Tabel 4.43 Model Summary

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.747 ^a	.558	.543	3.588

a. Predictors: (Constant), Insentif

Output ini menjelaskan tentang ringkasan model yang terdiri dari nilai hasil korelasi (R), koefisiensi determinasi (R Square), koefisien determinasi yang disesuaikan

(*Adjust R Square*), dan ukuran kesalahan prediksi (*Std. Error of the Estimate*). Hasil uji koefisiensi determinasi R^2 dapat diperoleh dari perhitungan sebagai berikut;

$$KD = (0,747)^2 \times 100\%$$

$$KD = 0,558 \times 100\%$$

$$= 55,8\%$$

1. Nilai R berkisar antara 0 sampai 1, jika mendekati 1 maka hubungan semakin erat, akan tetapi jika mendekati 0 maka hubungan lemah. Angka R yang didapat dalam penelitian. Angka R yang didapat dalam penelitian ini adalah 0,747, artinya hubungan insentif dengan kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia sebesar 0,747. Hal ini berarti terjadi hubungan yang kuat karena mendekati 1.
2. R Square yaitu menunjukkan koefisiensi determinasi, angka ini akan diubah dalam bentuk persen, yang artinya variabel insentif dengan kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia sebesar 0.558 atau hubungan insentif dengan kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia sebesar 55,8%, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh variabel lain.

4.4. Interpretasi Hasil

Dari hasil penelitian yang dilakukan tentang hubungan insentif dengan kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia sebagaimana skor korelasi *rank spearman* sebesar 0,783**. Skor korelasi *rank spearman* menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat antara insentif dengan kinerja Karyawan PT. Kraftheinz Indonesia.

Hasil analisis tersebut bermakna semakin tinggi insentif maka semakin meningkat pula kinerja. Pemberian insentif merupakan salah satu hal pokok yang harus diperhatikan oleh perusahaan. Semangat tidaknya karyawan bisa disebabkan oleh besar kecilnya insentif yang diterima. Apabila karyawan tidak mendapatkan insentif yang sesuai dengan besarnya pengorbanan dalam bekerja, maka karyawan tersebut cenderung malas bekerja dan tidak bersemangat yang ada akhirnya mereka bekerja semaunya tanpa ada motivasi yang tinggi. Apabila insentif yang diberikan perusahaan sudah tepat, maka insentif yang diberikan akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Kinerja merupakan hasil dan perilaku kerja yang dihasilkan oleh seorang karyawan sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu salah satu cara terbaik untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah dengan memberikan insentif kepada karyawan agar dapat memotivasi sehingga karyawan lebih meningkatkan lagi kinerjanya. Insentif yang diberikan oleh PT. Kraftheinz Indonesia akan dapat merangsang semangat kerja karyawan sehingga dapat mempengaruhi perilaku serta sikap kerja karyawan sesuai dengan pencapaian penjualan yang ditetapkan oleh Perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan Nurdianah Puspita Sari (2019) yang menyimpulkan bahwa insentif berhubungan dengan kinerja karyawan.

BAB V

KESIMPULAN

5.1. Kesimpulan

Dari hasil analisa dan pengolahan data pada penelitian tentang “Hubungan Insentif dengan Kinerja Karyawan Pada Merchandiser di PT. Kraftheinz Indonesia”, maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Pemberian insentif yang dilakukan atasan kepada bawahan pada PT. Kraftheinz Indonesia berada dalam kategori sangat baik yaitu sebesar 81% berada pada rentang 75%-100%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator kinerja dan keadilan dan kelayakan dengan skor rata-rata 88%. Sedangkan nilai skor terendah pada indikator evaluasi jabatan dengan skor rata-rata sebesar 73% dengan pernyataan Insentif diberikan sesuai dengan jabatan artinya karyawan PT. Kraftheinz Indonesia menyatakan Insentif yang diberikan sesuai dengan jabatan.
2. Kinerja karyawan pada PT. Kraftheinz Indonesia berada dalam kategori baik. Hal ini ditunjukkan dari rata-rata jawaban responden berada pada kategori sangat baik yaitu sebesar 84% berada pada rentang 75%-100%. Nilai skor rata-rata terbesar dari setiap indikator yaitu pada indikator kualitas, ketepatan waktu dan kemandirian dengan skor rata-rata 87%. Sedangkan nilai skor terendah pada indikator ketepatan waktu dengan skor rata-rata sebesar 79% dengan pernyataan mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan.
3. Terdapat hubungan yang kuat antara Insentif dengan Kinerja Karyawan Pada Merchandiser di PT. Kraftheinz Indonesia. Hasil uji *rank spearman* diketahui nilai korelasi 0,783. Hal ini menunjukkan semakin baik insentif yang diberikan karyawan semakin baik pula kinerja karyawan PT. Kraftheinz Indonesia.

5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dibuat penulis maka selanjutnya penulis memberikan saran-saran yang dapat berguna mengenai analisis Insentif dengan Kinerja Karyawan Pada Merchandiser di PT. Kraftheinz Indonesia, diantaranya :

1. Hasil penelitian menunjukkan dari 5 indikator kinerja karyawan, terdapat indikator yang memiliki nilai terendah yaitu ketepatan waktu dengan pernyataan mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan diperoleh nilai rata-rata sebesar 79%. Hal ini tentu harus menjadi perhatian manajemen. Sehingga ke depan lebih ditingkatkan lagi aturan jam kerja perusahaan. Sedangkan pada variabel insentif nilai skor terendah pada indikator evaluasi jabatan dengan skor rata-rata sebesar 73% dengan pernyataan Insentif diberikan sesuai dengan jabatan. Hal ini menunjukkan bahwa Insentif yang diberikan karyawan masih terdapat permasalahan. Sehingga ke depan hendaknya perusahaan melakukan evaluasi mendalam dan lebih selektif sesuai dengan hasil kinerja karyawan.

2. Untuk peneliti selanjutnya, sebaiknya dalam melakukan penelitian dengan melibatkan sampel yang lebih luas serta melibatkan semua bagian di suatu perusahaan untuk memperoleh informasi yang lebih baik dan dapat dibandingkan dengan hasil penelitian dengan perusahaan yang berbeda. Penelitian selanjutnya juga sebaiknya menambahkan variabel lain yang berhubungan dengan kinerja karyawan agar dapat membandingkan variabel mana yang lebih berhubungan dengan data yang lebih banyak dan hasil yang lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Jade Angel (2019) Analisis Hubungan Pemberian Insentif dengan Kinerja Karyawan, PT Vivaces Prabu Investment. JUKEMA Vol. 4, No. 2, Oktober 2018: 349-354
- Arikunto, Suharsimi, 2013. *Prosedur Penelitian: Suatu Pendekatan Praktik, Edisi Revisi VI*. Jakarta : PT Rineka Cipta.
- Bacal, Robert. 2015. *Performance Management*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Bintoro dan Daryanto. 2017. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Danang, Sunyoto. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Buku Seru
- Edison, Emron. Yohny Anwar, Imas Komariyah. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta
- Yudhi Ardianto (2018) Hubungan Insentif dengan Kinerja Karyawan Divisi Penjualan Pada PT. Indofood Sukses Makmur Tbk. Bogasari Flour Mills. e-Jurnal Mercu Buana Jakarta
- Fahmi, Irham. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori dan Aplikasi*. Alfabeta. Bandung.
- Fayol, Henry. 2016. *Industri dan Manajemen Umum*, Terj. Winardi, London: Sir Issac and Son.
- Ghozali, Imam. 2016. *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23* (Edisi 8). Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, James., L., Jhon M., Ivancevich., dan H., Donnelly., Jr. 2016. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, dan proses*, terjemahan oleh Joerban Wahid, Jakarta: Erlangga.
- Handoko, T. Hani. 2019. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPF.
- Hasibuan, Malayu, S.P. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Cetakan 9. PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya

- Manullang, M., 2016. *Dasar-dasar Manajemen Bagi Pimpinan Perusahaan*. Jakarta. Gajah Mada Press.
- Mondy, R. Wayne, Robert M. Noe, Shane R. Premeaux. 2016. *Human Resources Management. 7 th Edition*. London: Prentice Hall International (UK) Limited
- Notoatmodjo, Soekidjo, 2016. *Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Rivai, Veithzal dan Ella Sagala, 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Enno Samudra (2018) hubungan kompensasi dengan kinerja organisasional karyawan PT Indomarco Adi Prima *stock point* metr. E-Jurnal Manajemen Bisnis Vol. 1, No. 2, Desember 2018
- Sinambela, Poltak. Lijan. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara
- Sugiyono. 2016. *Metode Penelitian*. Bandung: Alfabeta.
- . 2017. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Sukarna. 2017. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sutrisno, Edy. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group
- Terry, George. R. 2016. *Principles of Management*. INC. Homewood, Irwin-Dorsey Limited Georgetown
- Tiyanto, Mahfud Tono. 2016. Hubungan insentif dengan kinerja karyawan di PT. KAI unit pelaksana teknis malang. *E-Jurnal Manajemen Vol. 3, No. 6, Nopember 2019: 349-354*
- Nurdianah Puspita Sari (2019) Hubungan Pemberian Insentif dengan Kinerja Pegawai Di Kantor Kecamatan Samarinda Iilir. *eJournal Ilmu Pemerintahan, Volume 4, Nomor 2, 2019: 700-713*
- Wilson, Bangun. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga



**KUESIONER PENELITIAN
PROGRAM STUDI ILMU KOMUNIKASI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS UNIVERSITAS PAKUAN**

Salam Hormat,

Perkenalkan nama saya Ahmad Mulyadi (021117133) saya mahasiswa Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan. Saya ingin meminta partisipasi Bapak/Ibu/Saudara/i untuk mengisi kuesioner penelitian saya yang berjudul “HUBUNGAN INSENTIF DENGAN KINERJA KARYAWAN PADA MERCHANDISER DI PT. KRAFTHEINZ INDONESIA”.

Penelitian tersebut menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Maka dari itu saya mohon bantuan dari Bapak/Ibu/Saudara/i untuk berkenan meluangkan waktu dan mengisi kuesioner di bawah ini dengan lengkap dan sesuai ketentuan. Adapun seluruh jawaban yang dituliskan pada kuesioner ini akan saya jaga kerahasiaannya.

Atas partisipasi saudara/i dalam mengisi daftar pertanyaan atau kuesioner ini, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya,

Ahmad Mulyadi
021117133

DEMOGRAFI RESPONDEN

Jenis Kelamin : Laki – Laki / Perempuan

Pendidikan Terakhir :

- SMA/SEDERAJAT
- Diploma (D3)
- Strata 1 (Sarjana)
- Strata 2 (Master)

Lama Bekerja :

- 1 – 2 tahun
- 3 – 4 tahun
- \geq 4 tahun

PETUNJUK PENGISIAN

Mohon Bapak/Ibu/Suadara/i memberikan pendapat dengan cara memberikan tanda silang (X) di antara nomor 1 sampai nomor 5, dengan petunjuk sebagai berikut:

1. SST = Sangat Setuju
2. ST = Setuju
3. KS = Kurang Setuju
4. TS = Tidak Setuju
5. STS =

Sangat

Tidak

Setuju

KUESIONER VARIABEL INSENTIF

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SST	ST	KS	TS	STS
Kinerja						
1	Insentif yang saya terima memotivasi semangat kerja					
2	Insentif yang diberikan perusahaan meningkatkan kinerja saya					
3	Insentif yang diberikan perusahaan membuat saya giat bekerja lebih baik					
Lama Kerja						
4	Pemberian insentif dilakukan sesuai lama bekerja di perusahaan					
5	Insentif yang saya terima selalu mengalami peningkatan berdasarkan lama kerja					
6	Insentif sudah sesuai dengan standar yang ditentukan					
Senioritas						
7	Komposisi insentif yang saya terima sudah tepat					
8	Insentif yang diberikan sudah sesuai dengan prestasi kerja saya					
9	Insentif yang diberikan tidak memandang senioritas					
Kebutuhan						
10	Insentif yang saya terima memenuhi kebutuhan hidup					
11	Standar pelaksanaan sistem insentif telah memperhatikan kebutuhan saya					
12	Insentif yang saya terima memenuhi standar kelayakan hidup					
Keadilan dan Kelayakan						
13	Insentif yang diberikan sesuai dengan kedudukan					
14	Keadilan pemberian insentif yang diterapkan					
15	Insentif diberikan sesuai dengan kualitas pekerjaan yang dihasilkan					
Evaluasi Jabatan						
16	Insentif diberikan sesuai dengan jabatan					
17	Insentif diberikan sesuai dengan hasil evaluasi					
18	Sistem insentif sudah cukup memadai, adil dan merata					

KUESIONER VARIABEL KINERJA KARYAWAN

No	Pernyataan	Alternatif Jawaban				
		SST	ST	KS	TS	STS
Kualitas						
1	Saya Selalu bekerja sesuai dengan standar mutu yang telah ditetapkan perusahaan					
2	Saya mengerjakan suatu pekerjaan dengan penuh perhitungan					
3	Saya memenuhi kualitas kerja yang ditargetkan perusahaan					
4	Pekerjaan yang Saya kerjakan dengan penuh hati-hati dan teliti					
Kuantitas						
5	Tingkat pencapaian volume kerja Saya, sesuai yang dihasilkan					
6	Saya bekerja sesuai dengan target perusahaan					
7	Saya terpenuhi kuantitas pekerjaan yang ditetapkan perusahaan					
8	Saya bersedia bekerja lembur agar dapat memenuhi target perusahaan					
Ketepatan waktu						
9	Saya menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari waktunya					
10	Saya bekerja lebih cepat dari waktu yang disediakan perusahaan					
11	Saya mematuhi jam kerja yang ditentukan perusahaan					
12	Saya tidak membutuhkan waktu lebih lama untuk menyelesaikan pekerjaan					
Efektifitas						
13	Saya memahami secara mendalam tentang pekerjaan yang diberikan perusahaan					
14	Pengetahuan akan pekerjaan dapat membantu Saya dalam mengatasi permasalahan perusahaan					
15	Saya menunjukkan motivasi dan produktivitas kerja yang tinggi					
16	Saya memiliki skill yang sesuai dengan pekerjaan					
Kemandirian						
17	Saya memiliki kreativitas yang tinggi					
18	Saya memiliki pengalaman tentang pekerjaan yang dikerjakan					
19	Pekerjaan Saya, dapat diselesaikan dengan					

	mudah dan benar					
20	Saya memberikan gagasan-gagasan untuk kemajuan perusahaan					

Lampiran 1

Penjualan PT. Kraftheinz Indonesia
Tahun 2018

Tahun	Bulan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Presentase (%)
2018	Jan	7.500.000.000	7.620.000.000	101,6
2018	Febuari	8.500.000.000	8.300.000.000	97,64
2018	Maret	9.000.000.000	9.100.000.000	101,11
2018	April	9.000.000.000	9.120.000.000	101,33
2018	Mei	9,500.000.000	9.500.000.000	100
2018	Juni	9,500.000.000	9.480.000.000	99,78
2018	Juli	10,700.000.000	10.410.000.000	97,28
2018	Agustus	10,700.000.000	10.710.000.000	107,1
2018	September	10,700.000.000	10.700.000.000	100
2018	Oktober	11,500.000.000	11.550.000.000	100,43
2018	November	11,500.000.000	11.700.000.000	97,5
2018	Desember	12,500.000.000	12.500.000.000	100

Penjualan PT. Kraftheinz Indonesia
Tahun 2019

Tahun	Bulan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Presentase (%)
2019	Jan	8.500.000.000	8.000.000.000	94,76
2019	Febuari	8.500.000.000	7.760.000.000	91,29
2019	Maret	9.000.000.000	8.800.000.000	97,77
2019	April	9.000.000.000	8.720.000.000	96,88
2019	Mei	9,500.000.000	9.470.000.000	99,68
2019	Juni	9,500.000.000	9.480.000.000	99,78
2019	Juli	10,000.000.000	9.510.000.000	95,1
2019	Agustus	10,000.000.000	9.380.000.000	93,8
2019	September	10,500.000.000	10.300.000.000	98,09
2019	Oktober	11,500.000.000	10.950.000.000	95,21
2019	November	12,000.000.000	11.700.000.000	97,5
2019	Desember	13,500.000.000	12.500.000.000	92,59

Penjualan PT. Kraftheinz Indonesia
Tahun 2020

Tahun	Bulan	Target (Rp)	Realisasi (Rp)	Presentase (%)
2020	Jan	10.500.000.000	9.500.000.000	90,47
2020	Febuari	10.500.000.000	9.700.000.000	92,38

2020	Maret	11.500.000.000	10.800.000.000	93,91
2020	April	12.000.000.000	11.200.000.000	93,33
2020	Mei	12.500.000.000	11.470.000.000	91,76
2020	Juni	12.500.000.000	11.500.000.000	93,33
2020	Juli	13.500.000.000	12.600.000.000	91,85
2020	Agustus	13.500.000.000	12.300.000.000	91,11
2020	September	14.500.000.000	13.300.000.000	91,72
2020	Oktober	15.000.000.000	13.850.000.000	92,33
2020	November	15.000.000.000	13.700.000.000	91,33
2020	Desember	15.500.000.000	14.500.000.000	93,54

Sumber : PT. Kraftheinz Indonesia, diolah 2021

Lampiran 2

Target Store Execution Merchandiser & Store With Additional Display
Tahun 2020

KPI	Sub KPI	Hypermarket		Supermarket		Minimarket		Cash & Carry	
		Target	Bobot	Target	Bobot	Target	Bobot	Target	Bobot
Share Off Space	SOY	37%	15%	37%	15%	34%	15%	35%	15%
	Chili	49%	15%	49%	15%	36%	15%	40%	15%
	Can Fish	57%	15%	54%	15%	53%	15%	50%	15%
Additional Display	All Category	5	35%	3	35%	3	35%	5	35%
Product Focus	Soy 520ml	1	20%	1	20%	0	0	1	20%
Cashier Display		0	0	0	0	1	20%	0	0
Total			100%		100%		100%		100%
Min Pencapaian			70%		70%		70%		70%
Bobot Store execution			50%		50%		50%		50%
Bobot Additional display			20%		20%		20%		20%

Sumber: PT. Kraftheinz Indonesia, 2020

Lampiran 3

Perhitungan Insentif Karyawan

Store Execution			GSV				RATIO ADD DISPLAY				Total Score	
Actual	Target	Bobot	Score	Actual	Target	Bobot	Score	Actual	Target	Bobot		Score
85%	90%	50%	47%	5%	10%	30%	15%	83%	90%	20%	18%	80%
Total Score												