

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1.Kajian Teori

2.1.1. Insentif

1. Pengertian Insentif

Insentif merupakan salah satu bentuk rangsangan atau motivasi yang sengaja diberikan kepada karyawan untuk mendorong semangat kerja karyawan supaya bekerja lebih produktif dan meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan perusahaan. Pada dasarnya ada dua jenis insentif yaitu insentif finansial dan insentif non finansial.

Insentif finansial merupakan insentif yang diberikan kepada karyawan atas hasil kerja mereka dan biasanya diberikan dalam bentuk uang berupa bonus, komisi, pembagian laba, pemberian rumah dinas, tunjangan lembur dan tunjangan lainnya. Insentif non finansial dapat diberikan dalam berbagai bentuk antara lain, pemberian piagam penghargaan, pemberian pujian lisan ataupun tertulis, promosi jabatan kepada pekerja yang baik, pemberian tanda jasa dan berbagai penghargaan lainnya yang mampu memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerjanya sehingga otomatis meningkatkan produktivitas (Subianto, 2016: 699).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan insentif adalah stimulus yang berbentuk finansial maupun non finansial sengaja diberikan oleh perusahaan kepada

karyawan sebagai bentuk dorongan terhadap semangat kerja karyawan agar bekerja lebih produktif dan meningkatkan prestasinya dalam mencapai tujuan perusahaan.

2. Jenis-Jenis Insentif

Insentif merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Ada beberapa jenis-jenis insentif sebagai berikut:

a. Insentif Finansial

- 1) Bonus, merupakan uang yang diberikan sebagai balas jasa atas hasil kerja yang telah dilaksanakan. Diberikan secara selektif dan khusus kepada pegawai yang berhak menerima, diberikan secara sekali terima tanpa suatu ikatan dimasa datang. Dalam perusahaan yang menggunakan sistem insentif ini lazimnya beberapa persen dari laba yang melebihi jumlah tertentu yang dimasukkan ke dalam sebuah dana bonus kemudian jumlah tersebut dibagi-bagi antara pihak yang akan diberikan bonus.
- 2) Komisi merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik dan lazimnya dibayarkan sebagai bagian daripada penjualan dan diterima pekerja bagian penjualan.
- 3) *Profit Sharing* merupakan pembayaran yang mencakup sebagian besar dari laba bersih yang disetorkan kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap peserta.

b. Insentif Non Finansial

Insentif non finansial dapat diberikan dalam berbagai bentuk antara lain, pemberian jaminan sosial, kompensasi yang ditangguhkan, pemberian piagam penghargaan, pemberian pujian lisan ataupun tertulis, promosi jabatan kepada pekerja yang baik, pemberian tanda jasa dan berbagai penghargaan lainnya yang mampu memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerjanya sehingga otomatis meningkatkan produktivitas (Rivai, 2013: 767).

3. Indikator-Indikator Insentif

Insentif dalam setiap pengukurannya mempunyai indikator, adapun indikator-indikator insentif adalah sebagai berikut.

a. Menghargai Prestasi Kerja

Pemberian kompensasi yang memadai adalah sesuatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja pada karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku-perilaku atau kinerja karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan, misalnya produktivitas yang tinggi.

b. Menjamin Keadilan

Sistem insentif atau kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan memperoleh insentif atau kompensasi lain yang sesuai tugas, fungsi, jabatan dan prestasi kerja.

c. Mempertahankan Karyawan

Sistem insentif atau kompensasi yang baik, karyawan akan lebih *survival* bekerja pada organisasi itu dengan mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu

Sistem insentif atau kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan sehingga lebih banyak pula peluang memilih karyawan yang terbaik.

e. Pengendalian Biaya

Sistem pemberian insentif atau kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan ditempat lain dan akan menghemat biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan.

f. Memenuhi Peraturan-Peraturan

Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah, suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula (Notoadmojo, 2013: 205).

2.1.2. Fasilitas Kerja

1. Definisi Fasilitas Kerja

Fasilitas adalah sarana yang digunakan untuk memperlancar dan memudahkan menjalankan fungsi. Adapun yang dapat memudahkan dan melancarkan fungsi ini dapat berupa benda-benda maupun uang.

Semakin baik fasilitas yang digunakan dapat meningkatkan produktivitas (Lupioyadi, 2012: 34).

Fasilitas kerja adalah sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik, dan digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang. Fasilitas kerja sangatlah penting bagi perusahaan, karena dapat menunjang kinerja karyawan, seperti dalam penyelesaian pekerjaan. Pada suatu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan diperlukan alat pendukung yang digunakan dalam proses atau aktifitas di perusahaan tersebut. Fasilitas yang digunakan oleh setiap perusahaan bermacam-macam bentuk, jenis dan manfaatnya. Semakin besar aktifitas suatu perusahaan maka semakin lengkap pula fasilitas dan sarana pendukung dalam proses kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut.

Menurut Jogiyanto (2010: 501) karakteristik dari sarana pendukung dalam proses aktivitas perusahaan adalah:

a. Mempunyai bentuk fisik

Dipakai atau digunakan secara aktif dalam kegiatan normal perusahaan, mempunyai jangka waktu kegunaan atau umur relatif permanen dari satu periode akuntansi atau lebih dari satu tahun.

b. Memberikan manfaat dimasa yang akan datang.

Berdasarkan pendapat diatas dapat diketahui bahwa sarana pendukung dalam aktivitas perusahaan berbentuk fisik dan

digunakan dalam kegiatan normal perusahaan, memiliki jangka waktu kegunaan yang relatif permanen dan memberikan manfaat untuk masa yang akan datang.

2. Indikator Fasilitas Kerja

Fasilitas kerja merupakan salah satu alat yang digunakan oleh karyawan untuk memudahkan dalam penyelesaian pekerjaan sehari-hari. Fasilitas kerja pada setiap perusahaan akan berbeda dalam bentuk dan jenisnya, tergantung pada jenis usaha dan besar kecilnya perusahaan tersebut. Menurut Sofjan (2014: 22) indikator fasilitas kerja dalam perusahaan terdiri dari:

- a. Mesin dan peralatan yaitu keseluruhan peralatan yang digunakan untuk mendukung proses produksi yang ada di perusahaan.
- b. Prasarana yaitu fasilitas pendukung yang digunakan untuk memperlancar aktivitas perusahaan, diantaranya adalah tempat ibadah, toilet, jalan, pagar dan lainnya.
- c. Perlengkapan kantor yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas kegiatan yang ada di perkantoran, seperti perabot kantor (meja, kursi, lemari, dan lainnya). Peralatan laboratorium dan peralatan elektronik (komputer, mesin *fotocopy*, printer, dan alat hitung lainnya).
- d. Ruang kesehatan yaitu ruangan yang diperlukan bagi karyawan beristirahat ketika sedang sakit dan apabila terjadi kecelakaan kerja.

- e. Bangunan yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas sentral kegiatan perusahaan utama seperti perkantoran, pabrik dan pergudangan.
- f. Alat transportasi yaitu semua jenis peralatan yang digunakan untuk membantu terlaksananya aktivitas perusahaan seperti kendaraan (truk, traktor, mobil, motor, dan lainnya).

2.1.3. Pelatihan dan Pengembangan Karir

1. Pelatihan

a. Definisi Pelatihan

Pelatihan merupakan investasi organisasi yang penting dalam sumber daya manusia. Pelatihan melibatkan segenap sumber daya manusia untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan (Wibowo, 2011: 442). Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan pegawai dengan yang dikehendaki organisasi (Sedarmayanti, 2009: 163). Pelatihan dan pengembangan merupakan istilah yang berhubungan dengan usaha berencana yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi (Mangkunegara, 2013: 43).

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pelatihan adalah upaya organisasi yang berencana atau sistematis untuk lebih meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan dan dapat mengubah sikap karyawan kearah yang lebih baik

sehingga karyawan mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

b. Tujuan Pelatihan

Tujuan pelatihan menurut (Handoko, 2012: 103) dikelompokkan menjadi dua bagian yaitu:

- 1) Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup gap antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
- 2) Program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Pernyataan ini mengandung makna bahwa pengembangan dan pelatihan adalah pengelolaan sumber daya manusia dan sarana untuk pengembangan keterampilan dan kemampuan pegawai lebih baik melalui tugas-tugas pekerjaan. Hal ini penting untuk mempengaruhi pengelolaan nilai-nilai, sikap-sikap, dan praktek dalam sumber daya manusia.

Pelatihan juga bertujuan agar peserta pelatihan cepat berkembang, sebab sulit bagi seseorang untuk mengembangkan diri hanya berdasarkan pengalaman tanpa adanya suatu pendidikan khusus. Ini membuktikan bahwa pengembangan diri akan lebih cepat melalui pelatihan. Akhirnya, pelatihan ditujukan pula untuk menstabilkan pegawai sehingga dapat mengurangi

adanya pergantian terus-menerus terhadap karyawan. Dengan pengembangan dan pelatihan maka pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien. Sebab dengan pelatihan tersebut, diusahakan untuk dapat memperbaiki dan mengembangkan tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan diri para karyawan sesuai dengan keinginan. Mengingat pentingnya pelatihan, maka seorang manajer harus dapat mengembangkan program pelatihan yang efektif (Umar, 2010: 12).

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pelatihan

Faktor-faktor yang diperlukan dalam pelatihan dan pengembangan menurut (Mangkunegara, 2013: 45-46) antara lain:

- 1) Perbedaan individu pegawai.
- 2) Hubungan dengan jabatan analisis.
- 3) Motivasi.
- 4) Partisipasi aktif.
- 5) Seleksi peserta penataran.
- 6) Metode pelatihan dan pengembangan.

Untuk menyempurnakan hasil akhir suatu pelatihan, haruslah diingat bahwa proses selama pelatihan itu berlangsung harus jelas di mata para peserta pelatihan. Maksudnya disini adalah *job specification* yang selanjutnya akan diemban harus dijelaskan terlebih dahulu kepada karyawan. Jadi peserta pelatihan akan

bersungguh-sungguh selama mengikuti program pelatihan (Mangkunegara, 2013: 62).

d. Prinsip Pelatihan

Pada prinsipnya setiap kemampuan sumber daya manusia berbeda-beda. Hal ini dipengaruhi berbagai faktor, misalnya latar belakang keluarga, latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, minat serta bakat, dan lain-lain. Oleh karena itu, untuk memberi keseragaman kepada setiap karyawan, maka ketika suatu perusahaan melaksanakan suatu pelatihan, haruslah merencanakan prinsip-prinsip seperti yang akan dijalankan dan disesuaikan dengan kemampuan para karyawan yang akan mengikuti pelatihan tersebut. Prinsip-prinsip pelatihan menurut Mangkunegara (2013: 51) adalah sebagai berikut:

- 1) Materi yang diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan.
- 2) Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
- 3) Pelatih/pengajar/pemateri harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
- 4) Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon yang positif dari peserta.
- 5) Menggunakan konsep pembentukan (*shaping*) perilaku.

Berdasarkan prinsip-prinsip tersebut, dapat dikatakan bahwa dalam pengadaaan pelatihan ada lima hal yang harus dipegang teguh selama proses pelatihan itu berlangsung.

2. Pengembangan Karir

a. Definisi Pengembangan Karir

Pengembangan karir sangat penting bagi suatu organisasi, karena karir merupakan kebutuhan yang harus terus dikembangkan dalam diri seorang karyawan sehingga mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Pengembangan karir meliputi setiap aktivitas untuk mempersiapkan seseorang untuk menempuh jalur karir tertentu. Suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seorang karyawan harus disertai oleh suatu tujuan karir yang realistis. Pengembangan karir adalah aktifitas kepegawaian yang membantu karyawan merencanakan karir masa depan mereka diperusahaan agar perusahaan dan karyawan yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum (Mangkunegara, 2013: 77). Pengembangan karir adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan (Rivai, 2012: 290).

Pengertian pengembangan karir menurut Flippo (2010: 243) dapat diartikan sebagai sederetan kegiatan kerja yang terpisah-pisah namun masih merupakan atau mempunyai hubungan yang saling melengkapi, berkelanjutan dan memberikan makna bagi

kehidupan seseorang. Pengembangan karir adalah perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai rencana karir pribadi. Menurut Siagian (2013: 316) pengembangan karir adalah seseorang pegawai ingin berkarya dalam organisasi tempatnya bekerja untuk waktu yang lama sampai usia pensiun.

Berdasarkan definisi diatas dapat diambil kesimpulan bahwa pengembangan karir adalah kegiatan untuk melakukan perencanaan karir dalam rangka meningkatkan pribadi dimasa yang akan datang agar kehidupannya menjadi lebih baik. Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan. Setiap karyawan harus bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Disinilah perlunya pengembangan diri sesuai dengan keterampilan dan kemampuan yang dimilikinya.

b. Tahap-Tahap Pengembangan Karir

Sebagian orang menganggap karir (*career*) sebagai promosi di dalam organisasi. Karir dapat dipandang dari beberapa perspektif yang berbeda. Dari satu perspektif, karir merupakan urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa kerjanya. Ini merupakan karir yang obyektif. Meskipun demikian, dari perspektif lainnya karir terdiri atas perubahan nilai-nilai, sikap, dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi semakin tua. Ini merupakan karir yang subyektif. Kedua perspektif tersebut, obyektif dan subyektif, terfokus pada individu. Kedua perspektif

karir menganggap bahwa karyawan memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasibnya, sehingga mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karir. Perspektif karir mengasumsikan bahwa aktivitas sumber daya manusia haruslah mengenali tahap karir (*career stage*), dan membantu para karyawan dengan tugas-tugas pengembangan yang mereka hadapi di setiap tahap karir.

Tahapan pengembangan karir menurut Simamora (2014: 416) adalah sebagai berikut:

- 1) Karir awal merupakan tahapan pertama dimana seseorang memasuki sebuah organisasi. Selama tahap masuk (*getting-in phase*), karyawan berupaya memperoleh gambaran realistik mengenai organisasi, dan mencari pekerjaan yang paling sesuai dengan keahlian, pengalaman, preferensi, dan minatnya. Karir awal (*early career*) tidak selalu berjalan dengan mulus. Oleh karena itu dalam tahap ini merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun-tahun awal pekerjaannya. Selain itu, perusahaan seyogyanya mendorong para karyawannya agar berpartisipasi dalam latihan penilaian mandiri, dan hendaknya membantu mereka dalam menentukan jalur karir yang realistik dan fleksibel serta memformulasikan rencana karir.

- 2) Karir pertengahan merupakan suatu tahapan dimana setiap karyawan akan mengalami suatu transisi atau perubahan pada karir mereka. Dalam tahap pertengahan, karyawan mengkaji ulang pencapaiannya sampai pada saat itu dan kemungkinan untuk mencapai karir pribadi dan tujuan hidup di masa depan. Salah satu strategi untuk menyikapi masalah di pertengahan karir (*mid career*) adalah dengan melatih karyawan pada karir pertengahan untuk membina karyawan yang lebih *junior*. Pengembangan satu generasi pemimpin di masa depan dapat menjadi suatu kontribusi yang signifikan, permanen, dan sangat memuaskan. Strategi lainnya untuk mengatasi masalah karir pertengahan adalah dengan menghadapi atau mencegah keusangan (*obsolescence*). Untuk menyingkapi persoalan ini, salah satu caranya adalah dengan mengirimkan karyawan ke seminar, workshop, pelatihan. Selanjutnya tiga karakteristik pribadi yang cenderung diasosiasikan dengan kadar keusangan yang rendah: kemampuan intelektual yang tinggi, motivasi diri yang tinggi, dan fleksibilitas pribadi.
- 3) Karir akhir merupakan suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan dan pensiun dini, dapat mengikuti suatu krisis pertengahan karir. Karyawan yang produktif dapat memikul peran staf *senior* atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai kontributor dalam peran non

kepemimpinan. Bagi sebagian besar karyawan, tugas-tugas utama periode karir akhir (*late career*) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun yang efektif. Untuk menyesuaikan diri dengan karir akhir secara berhasil, karyawan seyogyanya menjaga sikap positif, berpikir ke depan, dan menerima dukungan sosial dari kerabat kerja dan suami/istrinya. Karyawan yang berada di penghujung karir sebaiknya terlibat dalam perencanaan jangka panjang finansial dan mencari waktu bersenang-senang dengan pasangan hidupnya serta merencanakan pensiunnya dengan hati-hati.

c. Proses Pengembangan Karir

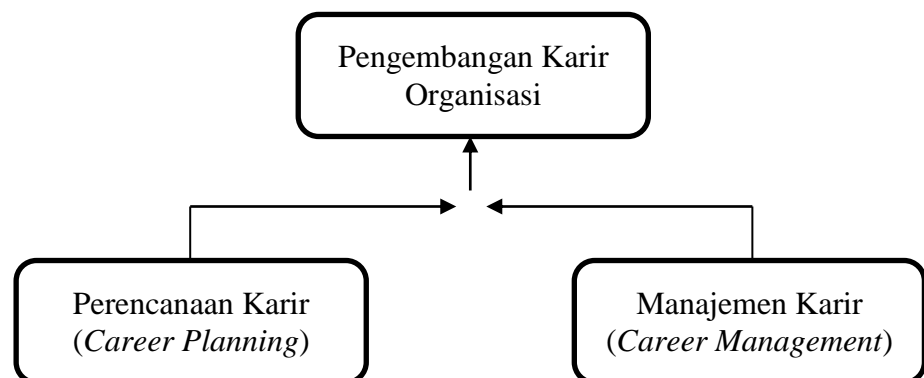
Banyak orang menganggap bahwa karir sama dengan kemajuan dalam suatu organisasi. Karir mengandung dua fokus utama, yaitu: fokus internal dan fokus eksternal. Fokus internal menunjuk kepada cara karyawan memandang karirnya, sedangkan fokus eksternal menunjuk kepada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seorang pekerja. Menurut Gomes (2013: 215) untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama, yaitu:

- 1) *Career planning*. Bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri. Ini merupakan suatu usaha yang sengaja dilakukan oleh karyawan untuk menjadi lebih sadar dan tahu akan keterampilannya sendiri,

kepentingan, nilai, peluang, hambatan, pilihan, dan akibat-akibatnya. Proses ini mencakup upaya pengidentifikasian sasaran dan/atau tujuan yang terkait dengan karir, dan penetapan rencana guna mewujudkan tujuan tersebut.

- 2) *Career Management*. Proses ini menunjuk kepada bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya. Proses ini lebih merupakan usaha formal, terorganisir, dan terencana untuk mencapai keseimbangan antara keinginan karir karyawan dengan persyaratan tenaga kerja organisasi. Jadi lebih merupakan suatu mekanisme untuk mewujudkan kebutuhan sumber daya manusia masa kini dan masa yang akan datang.

Proses pengembangan karir tersebut jika digambarkan akan tampak seperti gambar dibawah ini:



Sumber: Faustino Cardoso Gomes (2013, 215)

Gambar 2.1. Proses Pengembangan Karir

d. Tujuan Pengembangan Karir

Untuk menghadapi tuntutan dan tugas sekarang dan terutama untuk menjawab tantangan masa depan, pengembangan karir karyawan merupakan keharusan mutlak. Kemutlakan itu tergambar pada berbagai jenis manfaat yang dapat dipetik daripadanya, baik organisasi, para karyawan maupun bagi pertumbuhan dan pemeliharaan hubungan yang serasi antara berbagai kelompok kerja dalam suatu organisasi. Berarti semuanya bermuara pada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Menurut Rivai (2012 : 290) menyatakan bahwa tujuan dari program karir adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karir yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karir mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Menurut Sutrisno (2011 : 182) pengembangan karir bertujuan untuk:

- 1) Memberikan kepastian arah karir karyawan dalam kiprahnya di lingkup organisasi.
- 2) Meningkatkan daya tarik organisasi atau institusi bagi para karyawan yang berkualitas.

- 3) Memudahkan manajemen dalam menyelenggarakan program-program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam rangka mengambil keputusan di bidang karir serta perencanaan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan yang selaras dengan rencana pengembangan organisasi.
- 4) Memudahkan administrasi kepegawaian, khususnya dalam melakukan administrasi pergerakan karyawan dalam hal karir promosi, rotasi ataupun demosi jabatan.

Pengembangan karir karyawan bukan merupakan tanggung jawab karyawan saja tetapi merupakan bagian dari tanggung jawab organisasi dimana karyawan bekerja. Untuk melakukan pengembangan karir karyawan di sebuah instansi selain membuat perencanaan karir, manajemen karir juga harus diperhatikan oleh organisasi dimana karyawan tersebut bekerja.

e. Indikator Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karir. Kegiatan-kegiatan ini perlu didukung oleh perusahaan. Indikator pengembangan karir menurut (Rivai, 2012: 219) adalah sebagai berikut:

1) Perlakuan yang adil dalam karir

Perlakuan yang adil itu hanya bisa terwujud apabila kriteria promosi didasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang

objektif, rasional, dan diketahui secara luas dikalangan karyawan.

2) Kepedulian para atasan langsung

Para karyawan pada umumnya mendambakan keterlibatan langsung mereka dalam perencanaan karir masing-masing. Salah satu bentuk kepedulian itu adalah memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan tugas masing-masing karyawan tersebut mengetahui kematangan yang perlu diatasi. Pada gilirannya umpan balik itu merupakan bahan penting bagi karyawan mengenai langkah awal apa yang perlu diambilnya agar kemungkinannya untuk dipromosikan menjadi lebih besar.

3) Informasi tentang berbagai peluang promosi

Para karyawan pada umumnya mengharapkan bahwa mereka memiliki akses kepada informasi tentang berbagai peluang untuk dipromosikan. Akses ini sangat penting terutama apabila lowongan yang tersedia diisi melalui proses seleksi internal yang bersifat kompetitif.

4) Adanya minat untuk dipromosikan

Pendekatan yang tepat digunakan dalam hal menumbuhkan minat para karyawan untuk pengembangan karir adalah pendekatan fleksibel dan proaktif, artinya minat untuk mengembangkan karir sangat *individualistic* sifatnya. Seorang

karyawan dalam memperhitungkan berbagai faktor seperti usia, jenis kelamin, jenis dan sifat pekerjaan sekarang, pendidikan dan pelatihan yang ditempuh, jumlah tanggungan dan berbagai faktor lainnya. Berbagai faktor tersebut dapat berakibat pada besarnya minat seseorang untuk mengembangkan karirnya.

5) Tingkat kepuasan

Meskipun secara umum dapat dikatakan bahwa setiap orang ingin meraih kemajuan, termasuk dalam meniti sebuah karir, ukuran keberhasilan yang digunakan memang berbeda-beda. Perbedaan tersebut merupakan akibat tingkat kepuasan, dan dalam konteks terakhir tidak selalu berarti keberhasilan mencapai posisi tertinggi dalam organisasi, melainkan pula berarti bersedia menerima kenyataan bahwa karena berbagai faktor pembatasan yang dihadapi oleh karyawan. Karyawan merasa puas apabila ia dapat mencapai tingkat tertentu dalam karirnya meskipun tidak banyak anak tangga karir yang berhasil dinaikinya. Tegasnya, karyawan bisa merasa puas karena mengetahui bahwa apa yang dicapainya itu sudah merupakan hasil yang maksimal.

2.1.4. Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan (Guritno dan Waridin, 2012: 54), sedangkan menurut Hakim (2011: 81) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh karyawan yang disesuaikan dengan peran atau tugas karyawan tersebut dalam suatu perusahaan pada suatu periode waktu tertentu, yang dihubungkan dengan suatu ukuran nilai atau standar tertentu dari perusahaan dimana individu tersebut bekerja. Kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan (Masrukhin dan Waridin, 2012: 64).

Kinerja merupakan suatu ukuran yang meliputi/mencakup keefektifan dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang dipergunakan dalam mencapai tujuan tersebut (Robbins, 2011: 98). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan karyawan secara keseluruhan pada periode tertentu dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, antara lain: standar hasil kerja, sasaran atau kinerja yang telah ditentukan (Rivai, 2012: 94). Kinerja adalah sebagai hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang diberlakukan pada pekerjaan yang di bebaskan kepada karyawan (As'ad, 2013: 24)

Gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program/kebijakan dalam mencapai sasaran tujuan, visi, misi organisasi yang tertuang pada rencana strategi suatu organisasi. Kinerja adalah penampilan hasil kerja karyawan baik secara kuantitas/kualitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja kelompok maupun perseorangan (Ilyas, 2012: 74).

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh karyawan, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang menetapkan penilaian kinerja adalah kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, ketaatan, kejujuran dan inisiatif (Ruky, 2011: 82). Ada 4 faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

- a. Kurangnya keterampilan dan pengetahuan.
- b. Tidak adanya motivasi.
- c. Lingkungan kerja yang tidak mendukung.
- d. Kurang insentif atau tidak tepatnya insentif yang diberikan.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu dari individu itu sendiri, dari variabel fisik dan pekerjaan, juga dari organisasi dan hubungan sosial dalam lingkungan pekerjaan (Cormick dan Tiffin,

2010: 22-23). Variabel fisik dan pekerjaan dengan variabel organisasi dan hubungan sosial termasuk dalam variabel situasional. Masing-masing tiga faktor tersebut memiliki beberapa aspek, yaitu:

- a. Aspek individu, aspek ini mencakup bakat, karakter seseorang, sistem dan nilai, ciri-ciri fisik, minat dan motivasi, usia dan jenis kelamin, pendidikan, pengalaman, latar belakang budaya dan variabel personal lainnya.
- b. Aspek fisik dan pekerjaan, aspek ini mencakup metode kerja, rancangan peralatan kerja, kondisi peralatan kerja, ruangan dan tantangan kerja, lingkungan fisik. Karakteristik pekerjaan yang berbeda akan menimbulkan tuntutan kriteria standar kinerja yang berbeda pula (kriteria yang dibuat dapat didasarkan pada analisa pekerjaan atau disebut juga *job analysis*).
- c. Aspek organisasi dan lingkungan sosial, aspek ini mencakup karakteristik kebijaksanaan organisasi, misal penelitian atau pengawasan, bentuk insentif, lingkungan sosial dan bentuk perusahaan.

Hubungan sosial dalam organisasi mempengaruhi persepsi karyawan dan lingkungan kerja yang baik atau kurang menyenangkan. Hubungan tersebut dapat bersifat vertikal, berupa pengawasan atau latihan, dan hubungan horizontal yaitu semangat sesama rekan kerja.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya (Dessler, 2010: 115). Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai hasil fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, kedisiplinan, hubungan kerja, atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan level pekerjaan yang dijabatnya. Ada 5 faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

- a. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
- b. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
- c. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
- d. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu.
- e. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut Handoko (2012: 56) pengukuran kinerja adalah usaha untuk merencanakan dan mengontrol proses pengelolaan pekerjaan sehingga dapat dilaksanakan sesuai tujuan yang telah ditetapkan, penilaian prestasi kerja juga merupakan proses mengevaluasi dan menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk

memprediksikan prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja karyawan selama periode tertentu. Pemikiran tersebut dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah disepakati bersama. Tentunya dalam penilaian tetap mempertimbangkan berbagai keadaan dan perkembangan yang mempengaruhi kinerja tersebut. Menurut Handoko (2012: 85) penilaian kinerja terdiri dari 3 kriteria, yaitu:

- a. Penilaian berdasarkan hasil yaitu penilaian yang didasarkan adanya target-target dan ukurannya spesifik serta dapat di ukur
- b. Penilaian berdasarkan perilaku yaitu penilaian-penilaian perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan
- c. Penilaian berdasarkan judgement yaitu penilaian berdasarkan kualitas pekerjaan, koordinasi, pengetahuan, pekerjaan dan keterampilan, kreativitas kerja serta kesadaran dalam penyelesaian tugas dapat dipercaya.

4. Kriteria Penilaian Kinerja

Menurut Robbins (2012: 65) ada tiga kriteria untuk menilai kinerja seseorang, yaitu:

- a. Hasil tugas karyawan. Menilai hasil tugas karyawan dapat dilakukan oleh manajemen yang sudah menetapkan periode waktu tertentu, seperti laporan harian, memenuhi tuntutan waktu, hasil

- kerja. Bila karyawan dapat mencapai standar yang ditentukan berarti hasilnya baik.
- b. Perilaku. Karyawan baik itu atasan maupun bawahan mempunyai perilaku sendiri-sendiri terhadap pekerjaannya seperti cekatan atau tanggap, hadir tepat waktu dan rajin. Di mana setiap karyawan saling terlibat dan berkomunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Jika komunikasi terhambat, maka karyawan tidak dapat mencapai standar kinerja, yang akibatnya tujuan yang diharapkan tidak dapat terjadi. Jadi seorang karyawan dituntut untuk memiliki perilaku yang baik dan benar sesuai yang diharapkan.
 - c. Ciri dan sifat yang dimiliki karyawan. Umumnya berlangsung lama dan tetap sepanjang waktu seperti sopan santun, ramah, penampilan yang rapi, dan sebagainya. Tetapi dengan adanya perubahan-perubahan dan campur tangan dari pihak luar seperti adanya pelatihan, maka akan mempengaruhi adanya perubahan kinerja.

5. Metode Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja juga merupakan suatu proses pengorganisasian di mana tiap karyawan dievaluasi untuk menentukan sejauh mana karyawan melakukan pekerjaan dengan baik. Dalam penelitian ini digunakan metode penilaian kinerja berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel. Ada 6 kriteria pokok yang

digunakan untuk menilai kinerja karyawan menurut Bernardin dan Russel (2013: 383), yaitu:

- a. Kualitas adalah derajat dimana suatu proses atau hasil dari suatu aktivitas yang mendekati kesempurnaan, disesuaikan dengan beberapa cara ideal dalam melakukan suatu aktivitas untuk memenuhi tujuan yang telah ditetapkan.
- b. Kuantitas adalah jumlah produksi, yang dapat dilihat dari nilai uang, jumlah unit yang diproduksi atau jumlah putaran aktivitas secara lengkap.
- c. Ketepatan waktu adalah suatu tingkat dimana aktivitas tersebut diselesaikan untuk menghasilkan produksi, pada waktu tercepat yang diinginkan dari titik tertentu dengan mengkoordinasikan output atau dengan memaksimalkan waktu yang tersedia untuk melaksanakan aktivitas lain.
- d. Efektivitas biaya adalah suatu tingkat dimana sumber daya dalam perusahaan digunakan secara maksimal dalam kaitannya untuk mendapat keuntungan yang besar atau mengurangi kerugian dari setiap produk ataupun dalam hal penggunaan sumber daya.
- e. Kebutuhan akan pengawasan adalah suatu tingkat dimana seseorang dapat mengerjakan fungsi pekerjaannya tanpa meminta bantuan dari pengawas atau meminta pengawas ikut campur tangan guna mencegah terjadinya kerusakan barang.
- f. Hubungan interpersonal adalah suatu tingkat dimana seseorang menyatakan perasaannya mengenai penghargaan atas dirinya, nama baik, dan kerjasama antara rekan sekerja dan orang lain.

Berdasarkan metode penilaian kinerja dari pendapat yang dikemukakan oleh Bernardin dan Russel ini yang terdiri dari 6 kriteria pokok hanya digunakan sebanyak 5 kriteria dalam penelitian ini, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, ketepatan waktu, kebutuhan akan pengawasan dan hubungan interpersonal.

6. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat penilaian kinerja menurut Sumarni (2010: 376) adalah sebagai berikut:

- a. Memberi informasi yang dapat membantu di dalam keputusan-keputusan yang berkaitan dengan masalah karyawan yang dapat dipromosikan, transfer maupun pemberhentian tenaga kerja.
- b. Dapat digunakan untuk mendorong pengembangan karyawan.

Menurut (Flippo, 2010: 18) penilaian kinerja juga mempunyai fungsi sebagai berikut:

- a. Informasi dasar bagi pihak manajemen untuk menentukan promosi jabatan, perbaikan kinerja dan pemberian sanksi.
- b. Umpan balik dan petunjuk bagi setiap karyawan tentang kinerja mereka dan kesempatan pengembangan diri.
- c. Meningkatkan kualitas supervisor, terutama mengenai tugas mereka untuk menilai bawahan. Lebih jauh, keefektivan sistem seleksi.

2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang kinerja karyawan telah dilakukan oleh banyak penelitian sebelumnya, diantaranya adalah:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

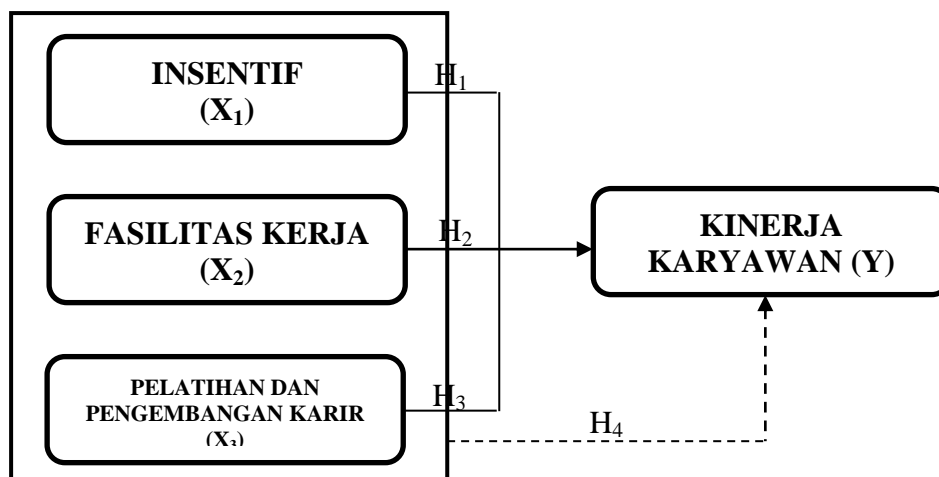
No.	Peneliti	Tahun	Judul	Variabel	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1.	Muhammad Rizal Nur Irawan	2018	Pengaruh Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. Mahkota Sakti Jaya Sidoharjo	Variabel Independen: insentif Variabel Dependen: Produktivitas kerja	Gaji dan insentif berpengaruh secara nyata terhadap produktivitas kerja	Variabel Independen: insentif	- Lokasi Penelitian - Obyek Penelitian - Subyek Penelitian
2.	Harli Yogi Kusuma, Heru Susilo dan Gunawan Eko Nurtjahjono	2015	Pengaruh Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan Hotel Grand Pujon View Kabupaten Malang)	Variabel Independen: insentif, Variabel Dependen: Motivasi dan kinerja karyawan	Pemberian insentif yang adil dan layak akan memberikan pengaruh signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan	Variabel Independen: insentif Dependen: Kinerja karyawan	- Lokasi Penelitian - Obyek Penelitian - Subyek Penelitian
3.	Nurul Jihan Pratiwi	2019	Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Pegawai Bagian Sekretariat BPKD Prov. Sulawesi Selatan	Variabel Independen: Fasilitas kerja Variabel Dependen: Kinerja karyawan	Terdapat pengaruh Fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai	Variabel Independen: fasilitas kerja Variabel Dependen: Kinerja karyawan	- Lokasi Penelitian - Obyek Penelitian - Subyek Penelitian
4.	Terry Awitanto Lajatuma, Elva Nuraiana dan Juli Murwani	2017	Pengaruh Fasilitas Kerja dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bukit Mas Prima Persada Depo Madiun	Variabel Independen: Fasilitas kerja dan lingkungan kerja Variabel Dependen: Kinerja karyawan	Fasilitas kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel Independen: Fasilitas kerja Variabel Dependen: Kinerja karyawan	- Lokasi Penelitian - Obyek Penelitian - Subyek Penelitian

Lanjutan Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Tahun	Judul	Variabel	Hasil	Persamaan	Perbedaan
5.	Shu dan Augustinus	2018	Pengaruh Pelatihan terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Santika Premiere Dyandra Medan	Variabel Independen: Pelatihan Variabel Dependen: Kinerja karyawan	Pelatihan berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel Independen: Pelatihan Variabel Dependen: Kinerja karyawan	- Lokasi Penelitian - Obyek Penelitian - Subyek Penelitian - Variabel independen lain: pengembangan karir
6.	Ni Luh Putu Ariesta Angga Dewi dan I Wayan Mudiarta Utama	2016	Pengaruh Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan melalui Mediasi Motivasi Kerja pada Karyawan Mas Art Gallery	Variabel Independen: Pengembangan karir Variabel Dependen: Kinerja karyawan Variabel Moderasi: motivasi	Sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan.	Variabel Independen: Pengembangan karir Variabel Dependen: Kinerja karyawan	- Lokasi Penelitian - Obyek Penelitian - Subyek Penelitian - Variabel independen lain: pelatihan
7.	Jumawan dan Martin Tanjung Mora	2018	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Korporasi	Variabel Independen: Pelatihan dan pengembangan karir Variabel Dependen: Kinerja karyawan	Pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel Independen: pelatihan dan pengembangan karir Variabel Dependen: Kinerja karyawan	- Lokasi Penelitian - Obyek Penelitian - Subyek Penelitian

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan hubungan antar variabel dalam penelitian yang menjadi dasar pemikiran dalam sebuah penelitian, adapun kerangka pemikiran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 2.2. Kerangka Pemikiran

Keterangan:

————— : Pengujian secara parsial

----- : Pengujian secara simultan

2.4. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap pertanyaan-pertanyaan yang dikemukakan dalam perumusan masalah. Analisis ini digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (variabel independen) yaitu: Insentif (X₁), Fasilitas kerja (X₂), Pelatihan dan pengembangan karir (X₃) terhadap variabel terkait (variabel dependen) yaitu: Kinerja Karyawan (Y). Dalam penelitian ini, hipotesis yang digunakan adalah:

1. Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan

Insentif merupakan suatu hal yang sangat penting bagi setiap karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan, karena insentif yang diperoleh oleh setiap karyawan dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Insentif merupakan salah satu unsur penting yang dapat memenuhi kinerja karyawan, sebab insentif adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan karyawan sehingga dengan insentif yang diberikan, karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih giat. Banyak perusahaan yang kurang memperhatikan kesejahteraan karyawannya terutama disebabkan karena perusahaan semata-mata hanya memusatkan perhatiannya pada tujuannya yaitu memperoleh keuntungan yang sebesar-besarnya, yang tanpa disadari bahwa hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Dengan demikian pemberian insentif serta penghargaan kepada karyawan atas prestasi kinerja yang telah dicapainya akan berdampak pada pencapaian kinerja karyawan (Irawan, 2018: 36). Hasil penelitian Nurani (2015) menunjukkan bahwa insentif dengan item bonus, komisi, dan pembagian laba berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Insentif secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Sahid Jaya Surakarta.

2. Pengaruh Fasilitas Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Fasilitas kerja yang disediakan oleh kantor merupakan sarana dan prasarana untuk memudahkan pekerjaan. Fasilitas kerja yang memadai dengan kondisi yang layak pakai dan terpelihara dengan baik akan membantu kelancaran proses kerja dalam suatu organisasi. Pemberian fasilitas yang lengkap juga dijadikan salah satu pendorong untuk bekerja. Fasilitas kerja pada prinsipnya menitikberatkan pada pekerjaan kantor, yaitu membantu melayani berbagai kegiatan atau kelancaran kerja, sehingga untuk mencapai tujuan tersebut maka diperlukan fasilitas kerja. Fasilitas kerja merupakan segala sesuatu yang menjadi sarana pendukung dalam berbagai aktivitas perusahaan yang berbentuk fisik serta dapat digunakan dalam kegiatan normal perusahaan. Fasilitas kerja sebagai alat atau sarana untuk membantu karyawan agar lebih mudah menyelesaikan pekerjaannya dan karyawan akan mempunyai kinerja yang lebih baik (Pratiwi, et.al, 2019: 3). Hasil penelitian Syahrianti, et.al (2017) menunjukkan bahwa fasilitas kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Fasilitas kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Sahid Jaya Surakarta.

3. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Pelatihan merupakan usaha mengurangi atau menghilangkan terjadinya kesenjangan antara kemampuan karyawan dengan yang dikehendaki organisasi. Pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana yang

diselenggarakan untuk mencapai penguasaan skill, pengetahuan dan sikap-sikap karyawan atau anggota organisasi (Mangkunegara, 2013: 43). Pelatihan yang baik akan menghasilkan karyawan yang bekerja secara lebih efektif dan produktif sehingga kinerja karyawan meningkat. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian Shu dan Augustinus (2018) yang menunjukkan bahwa pelatihan secara parsial berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Front of House pada Hotel Santika Premiere Dyandra Medan.

Pengembangan karir merupakan rangkaian posisi atau jabatan yang ditempati seseorang selama masa bekerja baik di lingkungan perusahaan. Pengembangan karir sebagai kegiatan manajemen SDM pada dasarnya memiliki tujuan untuk dapat memperbaiki dan meningkatkan efektivitas pelaksanaan pekerjaan oleh para karyawan agar semakin mampu memberikan kontribusi terbaik dalam mewujudkan tujuan perusahaan, sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Hal ini sesuai dengan penelitian Dewi dan Utama (2016) menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir yang baik akan meningkatkan kinerja karyawan. Hasil penelitian Jumawan dan Martin (2018) dalam penelitian di perusahaan korporasi juga menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : Pelatihan dan pengembangan karir secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Sahid Jaya Surakarta.

4. Pengaruh Insentif, Fasilitas Kerja, Pelatihan dan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan suatu ukuran yang meliputi/mencakup keefektifan dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang dipergunakan dalam mencapai tujuan tersebut (Robbins, 2011: 98). Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan individu/seseorang secara keseluruhan pada periode tertentu dalam melaksanakan tugas, dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, antara lain: standar hasil kerja, sasaran atau kinerja yang telah di tentukan (Rivai, 2011: 94).

Pelatihan yang baik akan menghasilkan karyawan yang bekerja secara lebih efektif dan produktif sehingga kinerja karyawan meningkat. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan dibutuhkan penghargaan dan pengakuan keberadaan tenaga kerja. Salah satu cara memberikan penghargaan dan pengakuan keberadaan tenaga kerja adalah dengan melakukan pengembangan karir.

Hasil penelitian Iklima (2017) menunjukkan bahwa insentif dan fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, sementara Jumawan dan Mora (2018) dalam penelitian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan uraian di atas, maka dapat ditarik rumusan hipotesis sebagai berikut:

H₄ : Insentif, fasilitas kerja, pelatihan dan pengembangan karir secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan Hotel Sahid Jaya Surakarta.