

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja didefinisikan sebagai hal-hal yang dapat diamati yang dilakukan orang (yaitu, perilaku) yang relevan untuk tujuan organisasi. Perilaku yang merupakan kinerja dapat diskalakan dalam hal kinerja yang mereka wakili. Tidak ada satu hasil, satu faktor, atau satu apapun yang dapat ditunjukkan dan dilabeli sebagai kinerja pekerjaan. Kinerja pekerjaan benar-benar multidimensi. Perbedaan juga dibuat di antara kinerja dan hasil atau hasil kinerja, yang disebut efektivitas (J. P. Campbell dkk, 1970). Bernaders dan Russel (1993) dalam Surbakti (2014) menyatakan "kinerja didefinisikan sebagai catatan hasil yang dihasilkan pada fungsi atau aktivitas pekerjaan tertentu selama periode waktu yang ditentukan".

Motowidlo dan Kell (2013) mendefinisikan kinerja merupakan nilai organisasi yang diharapkan dari apa yang telah dilakukan oleh seseorang. Kinerja sebagai perilaku yang diharapkan selama periode waktu standar sepenuhnya konsisten dengan asumsi yang dikemukakan oleh orang lain bahwa kinerja individu dapat sering berubah karena faktor motivasi dan kendala situasional. Menurut Robbins (2006) dalam Massie 2013, kinerja merupakan

pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi.

Berdasarkan bahasan teoritis di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu sistem serta kemampuan kerja serta kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan suatu kegiatan dalam sebuah organisasi.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain dikemukakan Armstrong dan Baron (Wibowo, 2018) yaitu:

- 1) *Personal factor*, ditunjukkan oleh tingkat ketrampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- 2) *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- 3) *Team factor*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- 4) *System factor*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- 5) *Contextual/situational factor*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

c. Indikator Kinerja

Menurut Robbins (2001) dalam Surbakti 2014 indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu adalah :

1) *Individual task outcomes*

Jika tujuan dihitung, bukan berarti, maka manajemen harus mengevaluasi hasil tugas karyawan. Dengan menggunakan hasil tugas, seorang manajer pabrik dapat dinilai kriteria seperti kualitas yang dihasilkan, scrap yang dihasilkan dan biaya per unit produksi.

2) *Behaviors*

Sulit untuk mengidentifikasi hasil spesifik yang dapat langsung dikaitkan dengan sebuah tindakan karyawan. Hal ini terutama berlaku untuk personel dalam posisi staf dan individu yang tugas kerja secara intrinsik merupakan bagian dari usaha kelompok.

3) *Traits*

Kumpulan kriteria terlemah, yang masih banyak digunakan oleh organisasi, adalah individu sifat. Mereka lebih lemah daripada hasil tugas atau perilaku karena mereka paling jauh dihapus dari kinerja sebenarnya dari pekerjaan itu sendiri.

2. Insentif

a. Pengertian Insentif

Menurut Cascio (1995) insentif adalah untuk hadiah variabel yang diberikan kepada individu dalam kelompok dan mengenali perbedaan dalam pencapaian hasil. Sistem insentif dapat didefinisikan

sebagai semua praktek atau teknik yang digunakan oleh organisasi untuk menjamin kesesuaian perilaku pekerja dengan tujuan organisasi yang secara khusus dapat meningkatkan produktivitas pekerja dan pada umumnya meningkatkan kinerja organisasi (Chow et al 1996).

Menurut Rivai (2014) mengemukakan bahwa insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing* sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung diluar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Menurut Suparyadi (2019) Insentif merupakan imbalan finansial yang diberikan secara langsung kepada karyawan yang kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif juga diberikan kepada karyawan yang melaksanakan pekerjaan dengan potensi risiko yang cukup tinggi, misalnya kemungkinan terjadinya gangguan kesehatan disebabkan oleh pekerjaannya itu.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan imbalan yang diberikan sebagai bentuk apresiasi atas kinerja yang sudah dilakukan, guna mendorong peningkatan kinerja seseorang.

b. Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Cascio dalam Hakim (2014), tujuan pemberian Insentif supaya dapat diwujudkan terdiri atas hal-hal berikut :

1) Sederhana.

Peraturan dari system insentif haruslah singkat, jelas dan dapat dimengerti,

2) Spesifik

Karyawan perlu tahu dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan,

3) Dapat dicapai

Seharusnya semua karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu,

4) Dapat diukur

Sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk rencana insentif.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Jumlah Insentif

Faktor-faktor yang mempengaruhi insentif menurut Siagian (2018) :

1) Tingkat upah dan gaji yang berlaku

Melalui survei berbagai sistem upah dan gaji yang diterapkan oleh berbagai organisasi dalam suatu wilayah tertentu, diketahui bahwa tingkat upah dan gaji yang umumnya berlaku. Akan tetapi dalam hal ini tidak bisa diterapkan begitu saja oleh organisasi tertentu, hal ini dikaitkan dengan faktor yang harus dipertimbangkan diantaranya ialah langka tidaknya tenaga kerja yang memiliki pengetahuan dan keterampilan khusus dan sangat dibutuhkan oleh organisasi yang bersangkutan.

2) Tuntutan serikat pekerja

Tuntutan serikat pekerja itu dapat disebabkan oleh beberapa faktor. Misalnya dalam usaha serikat pekerja untuk meningkatkan taraf hidup dan kesejahteraan para anggotanya atau karena situasi yang menurut penilaian serikat pekerja itu memang memungkinkan perubahan dalam struktur upah dan gaji atau berbagai faktor lainnya.

3) Produktivitas

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

4) Kebijakan organisasi

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

5) Peraturan perundang-undangan

Pemerintah berkepentingan dalam bidang ketenagakerjaan. Oleh karena itu berbagai segi kehidupan karyawan seperti tingkat upah

minimum, upah lembur, jumlah jam kerja dan lain sebagainya di atur dalam perundang-undangan.

d. Indikator Insentif

Menurut Malthis dalam Nurani (2015) insentif dapat diukur dengan indikator sebagai berikut:

1) Bonus

Bonus merupakan suatu pembayaran yang dilakukan perusahaan kepada seorang karyawan, sebagai balas jasa atas kontribusi dan pencapaian yang diraih karyawan kepada perusahaan.

2) Komisi

Komisi merupakan suatu bentuk imbalan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan untuk memotivasi karyawan.

3) Pembagian Laba

Pembagian laba artinya suatu cara yang dilakukan sebagai bentuk pembagian keuntungan secara adil, baik antara perusahaan dan karyawan.

3. Fleksibilitas Kerja

a. Pengertian Fleksibilitas Kerja

Fleksibilitas di tempat kerja telah didefinisikan sebagai “kesempatan pekerja untuk membuat pilihan yang memengaruhi kapan, di mana, dan untuk berapa lama mereka terlibat dalam tugas yang terkait dengan pekerjaan” (Bal dan De Lange 2014 dalam Clarke dan

Holdsworth, 2017). Menurut Clarke dan Holdsworth (2017) 'pengaturan kerja fleksibel' adalah karyawan yang, sampai batas tertentu, bekerja di lokasi berbeda atau jam kerja non-tradisional.

Fleksibilitas tempat kerja dapat didefinisikan sebagai kemampuan untuk memiliki kontrol atas kapan, di mana dan bagaimana pekerjaan tercapai. Definisi luas ini mengakomodasi berbagai cara di mana pengaturan kerja dapat dibuat fleksibel. Pekerjaan yang fleksibel lebih dari sekadar akses untuk pergi dan jam kerja yang fleksibel (Pocock, 2012). Fleksibilitas menentukan kapan dan di mana pekerjaan diselesaikan dan bagaimana karier direncanakan (Abid dan Barech, 2017). Menurut *Workplace Flexibility* dalam John, (2017), Pusat Hukum Universitas Georgetown, "pengaturan kerja fleksibel salah satu dari spektrum struktur kerja yang mengubah waktu dan / atau tempat di mana pekerjaan diselesaikan secara teratur"

Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa fleksibilitas kerja merupakan sebuah proses penyesuaian terhadap perubahan, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja dalam sebuah pekerjaan, baik dari segi waktu atau tempat.

c. Sisi Positif dan Negatif Fleksibilitas Kerja

Menurut Clarke dan Holdsworth (2017) Sisi positifnya, fleksibel kerja memiliki potensi untuk ditingkatkan organisasi kinerja, karena karyawan bekerja pada jam puncak produktivitas mereka, atau menunjukkan perilaku kewarganegaraan dan komitmen yang meningkat.

Sisi negatifnya, bagaimanapun, kecenderungan untuk meremehkan pekerja fleksibel, atau menganggap mereka kurang ambisi, dapat menyebabkan organisasi kehilangan individu berbakat dan berkomitmen ini dalam tim manajemen senior mereka karena mereka bekerja secara fleksibel.

d. Macam-macam Fleksibilitas Kerja

Menurut Clarke dan Holdsworth, (2017) Yang dimaksud dengan 'pengaturan kerja fleksibel' adalah karyawan yang, sampai batas tertentu, bekerja di lokasi berbeda atau jam kerja non-tradisional. Ini termasuk:

- 1) Waktu fleksibel: di mana karyawan dapat memvariasikan waktu mulai dan selesai yang disediakan sejumlah jam kerja. Jumlah jam dapat diatur mingguan atau bulanan dan jam kerja inti, seperti 10.00 sampai 16.00 mungkin diatur;
- 2) Paruh waktu atau pengurangan jam: di mana karyawan bekerja lebih sedikit dari pekerja penuh waktu yang biasanya bekerja 35 jam atau lebih seminggu;
- 3) Kerja jangka waktu: di mana seorang karyawan hanya bekerja selama masa sekolah waktu. Ini berarti bekerja kurang lebih 13 minggu per tahun;
- 4) Pekerjaan rumahan: di mana karyawan bekerja dari rumah atau lokasi lain jauh dari kantor pusat satu hari atau lebih dalam seminggu;

- 5) Berbagi pekerjaan: di mana dua karyawan berbagi pekerjaan dari satu pekerjaan penuh waktu;
- 6) Jam terkompresi: di mana karyawan bekerja selama seminggu penuh lebih sedikit hari (misalnya, lima hari bekerja selama empat);
- 7) Program cuti keluarga: di mana karyawan mendapatkan cuti yang dibayar atau tidak dibayar menghadiri tanggung jawab pribadi atau keluarga biasanya untuk jangka waktu sementara.

d. Dimensi dan Indikator Fleksibilitas Kerja

Carlson et al., (2010) dalam penelitiannya menyebutkan pengaturan kerja yang fleksibel memiliki beberapa dimensi seperti, berapa lama (*time flexibility*) karyawan bekerja, kapan (*timing flexibility*), dan di mana (*place flexibility*) karyawan bekerja. Indikator pengaturan kerja yang fleksibel adalah sebagai berikut :

- 1) *Time flexibility*, menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memodifikasi durasi kerja, *timing flexibility* menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memilih jadwal kerjanya, serta
- 2) *Place flexibility*, menunjukkan bagaimana fleksibilitas karyawan dalam memilih tempat kerjanya.

4. Stres Kerja

a. Pengertian Stres Kerja

Stres didefinisikan sebagai respons adaptif terhadap situasi eksternal yang menghasilkan penyimpangan fisik, psikologis, dan atau perilaku pada anggota organisasi (Luthans, 2015). Definisi respons, stres adalah konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan (stressor) dan respon individu. Artinya, stres adalah hasil dari interaksi unik antara kondisi stimulus di lingkungan dan kecenderungan individu untuk merespons dengan cara tertentu. Dengan menggunakan definisi respons, stress didefinisikan sebagai respons adaptif, dimediasi oleh perbedaan individu, yang merupakan konsekuensi dari tindakan, situasi, atau peristiwa apapun yang menempatkan tuntutan khusus pada seseorang (Gibson dkk, 2012)

★ Definisi awal dari stres mendefinisikannya dalam istilah rangsangan, respons, atau interaksi antara keduanya. Tanpa ragu, definisi ini telah memberikan informasi yang sangat dibutuhkan dan banyak pengetahuan yang sekarang ada mengenai sifat dan karakteristik dari komponen yang berbeda ini dan interaksinya (Cooper, et al, 2010 dalam Gatchel dan Schultz 2012). Stres merupakan kondisi dinamis yaitu individu yang berkonfrontasi dengan peluang, tuntutan, atau sumber daya yang terkait dengan apakah yang individu inginkan dan yang mana hasil yang dipandang menjadi tidak penting (Robbins dan Judge, 2015).

Dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa stres kerja adalah kondisi ketegangan yang dialami seseorang dalam bekerja.. Kondisi demikian mengakibatkan pengaruh yang buruk, baik bagi kesehatan maupun kondisi disekitar tempat kerja.

b. Faktor yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Cooper dalam Asih dkk (2018) menyatakan faktor yang memengaruhi stres kerja diantaranya :

1) Stressor kondisi pekerjaan

Seperti beban kerja berlebihan secara kuantitatif dan kualitatif, keputusan yang dibuat oleh seseorang, bahaya fisik, jadwal bekerja.

2) Stressor stress peran

Ketidajelasan peran, adanya bias dalam membedakan gender dan stereotype peran gender; pelecehan seksual

3) Stressor faktor interpersonal

Meliputi hasil kerja dan dukungan sosial yang buruk, persaingan politik, kecemburuan sosial, kemarahan, dan kurangnya perhatian manajemen terhadap karyawan.

4) Stressor perkembangan karir

Seperti promosi jabatan yang lebih rendah dari kemampuannya, promosi jabatan yang lebih tinggi dari pada kemampuannya,

keamanan pekerjaannya, ambisi yang berlebihan sehingga mengakibatkan frustrasi.

5) Stressor struktur organisasi

Meliputi struktur yang kaku dan tidak bersahabat, pertempuran politik, pengawasan dan pelatihan yang tidak seimbang, ketidakterlibatan dalam membuat keputusan.

6) Stressor tampilan rumah pekerjaan

Seperti mencampurkan masalah pekerjaan dengan masalah pribadi, kurangnya dukungan dari pasangan hidup, konflik pernikahan, stres karena memiliki dua pekerjaan.

c. Indikator Stres Kerja

Menurut Vijayan (2018) indikator stres kerja yaitu :

1) Beban kerja

Beban kerja adalah sejumlah proses atau kegiatan yang harus dilakukan seseorang dalam batas waktu tertentu.

2) Ketidakamanan bekerja

Ketidakamanan bekerja merupakan rasa ketidaknyamanan yang dirasakan seseorang dalam menyelesaikan suatu proses atau kegiatan.

5. Motivasi

a. Pengertian Motivasi

Menurut George dan Jones (2005) motivasi kerja merupakan kekuatan psikologis dalam diri seseorang yang menentukan arah perilaku orang tersebut dalam organisasi, tingkat usaha, dan ketekunan

dalam menghadapi suatu rintangan. Motivasi merupakan proses yang dimulai dengan fisiologis atau kekurangan atau kebutuhan yang mengaktifkan perilaku yang ditujukan pada tujuan atau insentif. Dengan demikian kunci untuk memahami motivasi terletak pada cara dan hubungan diantara kebutuhan, dorongan dan insentif (Luthans, 2011),

Menurut Robbins (2013), motivasi merupakan proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan prakiraan upaya individu untuk mencapai suatu tujuan. Motivasi merupakan kekuatan yang bertindak pada karyawan yang memulai dan perilaku langsung (Gibson dkk, 2012). Dari bahasan teoritis di atas, dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah suatu kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan meningkatkan semangat kinerja.

b. Teori Motivasi

Berikut adalah teori-teori motivasi menurut Robbins (2013) :

1) Teori Kebutuhan Abraham Maslow.

Maslow berhipotesis bahwa dalam setiap manusia, terdapat hierarki lima kebutuhan:

- a) Fisiologis. Termasuk rasa lapar, haus, berteduh, seks, dan kebutuhan jasmani lainnya.
- b) Keamanan. Keamanan dan perlindungan dari bahaya fisik dan emosional.

- c) Sosial. Kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan, dan persahabatan.
- d) Hargai. Faktor internal seperti harga diri, otonomi, dan prestasi, dan faktor eksternal seperti status, pengakuan, dan perhatian.
- e) Aktualisasi diri. Mendorong untuk menjadi apa yang kita mampu menjadi termasuk pertumbuhan, pencapaian potensi kita, dan pemenuhan diri.

2) Teori X dan Y

Douglas McGregor mengajukan dua pandangan berbeda tentang manusia: satu pada dasarnya negatif, berlabel Teori X, dan yang lainnya pada dasarnya positif, berlabel Teori Y. Setelah mempelajari hubungan manajer dengan karyawan, McGregor menyimpulkan pandangan mereka tentang hakikat manusia didasarkan pada asumsi-asumsi tertentu yang membentuk perilaku mereka. Di bawah Teori X, manajer percaya bahwa karyawan pada dasarnya tidak menyukai pekerjaan dan keharusan oleh karena itu diarahkan atau bahkan dipaksa untuk melakukannya. Sebaliknya, di bawah Teori Y, manajer menganggap karyawan dapat memandang pekerjaan sebagai hal yang wajar seperti istirahat atau bermain, dan karena itu orang biasa bisa belajar menerima, dan bahkan mencari, tanggung jawab.

3) Teori 2 Faktor

Teori 2 faktor merupakan sebuah teori yang berhubungan faktor intrinsik untuk kepuasan kerja dan mengaitkan faktor ekstrinsik dengan ketidakpuasan. Juga disebut teori *hygiene motivation*. Menghilangkan hubungan individu dengan pekerjaan adalah dasar, dan sikap terhadap pekerjaan itu dapat menentukan keberhasilan atau kegagalan. Psikolog Frederick Herzberg bertanya-tanya, "Apa yang diinginkan orang dari pekerjaan mereka?" Dia meminta orang untuk menjelaskan, secara rinci, situasi di mana mereka merasa sangat baik atau buruk tentang mereka pekerjaan. Tanggapannya berbeda secara signifikan dan membawa Hertzberg ke dua faktornya.

Faktor intrinsik seperti kemajuan, pengakuan, tanggung jawab, dan prestasi tampaknya terkait dengan kepuasan kerja. Responden yang merasa nyaman dengan pekerjaannya cenderung mengaitkan faktor-faktor tersebut dengan diri mereka sendiri, sedangkan responden yang tidak puas cenderung mengutip faktor ekstrinsik, seperti pengawasan, penggajian, kebijakan perusahaan, dan kondisi kerja.

4) Teori kebutuhan McClelland.

Teori yang menyatakan prestasi, kekuatan, dan afiliasi adalah tiga kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi.

- a) Kebutuhan untuk berprestasi (nAch) adalah dorongan untuk unggul, untuk berprestasi hubungan dengan satu set standar.
- b) Need for power (nPow) adalah kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara mereka tidak akan sebaliknya.
- c) Kebutuhan berafiliasi (nAff) adalah keinginan untuk bersahabat dan dekat antarpribadi hubungan.

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Selanjutnya, faktor yang mempengaruhi motivasi menurut Sutrisno (2019) adalah sebagai berikut :

1) Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi ada seseorang antara lain keinginan untuk dapat hidup keinginan untuk dapat memiliki, memperoleh penghargaan, memperoleh pengakuan, dan berkuasa.

2) Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern itu adalah kondisi lingkungan kerja, kompensasi yang memadai, supervisi yang baik, adanya jaminan pekerjaan, status dan tanggung jawab, peraturan yang fleksibel.

e. Indikator Motivasi

Teori harapan Victor Vroom dalam Surbakti (2014) mengemukakan 3 aspek dalam memotivasi kerja karyawan, diantaranya :

1) Ekspentasi (E)

Ekspentansi merupakan seberapa besar kemungkinan jika mereka melakukan perilaku tertentu, mereka akan mendapatkan hasil se suai yang diharapkan.

2) Instrumen (I)

Instrumen merupakan seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dengan hasil kerja.

3) Valensi (V)

Valensi artinya seberapa penting seseorang menilai suatu penghasilan yang diberikan perusahaan kepada dirinya.

B. Hasil Penelitian

Hasil penelitian terdahulu sebagai rujukan pada penelitian ini. Selengkapnya tersaji pada Tabel 2.1 berikut ini

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis dan Identitas Jurnal	Variabel Yang Digunakan	Hasil
1.	Lailiyah dan Wahyuningsih (2019). Media Ekonomi, Vol 19, No 1 : 190-201	Variabel bebas : Motivasi, Insentif, Kepuasan Kerja Variabel Terikat : Kinerja pengemudi <i>grab-bike</i>	<ul style="list-style-type: none">• Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pengemudi• Insentif tidak

	ISSN : 2579-4418 DOI : http://dx.doi.org/10.30595/medek.v19i0.1.4887	berpengaruh terhadap kinerja pengemudi <i>Grab-bike</i> yang bekerja di wilayah Kabupaten Banjarnegara.	
2.	Naim, dkk (2018) Jurnal Mala'bi, Vol 1, No 1 : 1-11 ISSN : 2623-2278. DOI : 10.47824	Variabel Bebas : Insentif, Disiplin kerja Variabel Terikat : Kinerja Pegawai	<ul style="list-style-type: none"> • Insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada kantor Rumah Sakit Kabupaten Majene.
3.	Subianto, (2016) eJournal Administrasi Bisnis. Vol 4, No 3 : 696-712 ISSN : 2355-5408. DOI : https://ejournal.hi.fisip-unmul.ac.id/site/wp-content/uploads/2016/08/Jurnal%20Marianus%20Subianto%20(08-12-16-03-45-54).pdf	Variabel Bebas : Gaji, Insentif Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Insentif (X2) menunjukkan ada pengaruh yang signifikan terhadap variabel (Y) kinerja karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat.
4	Iskandar, (2018) Jurnal Manajemen dan Bisnis. Volume 7, No. 03: 76-86. p-ISSN 2302-4313 DOI : https://doi.org/10.34006/jmb.v7i3.16	Variabel Bebas : Gaji, Insentif Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel insentif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Mega Finance Cabang Rengat.
5.	Fauzan, (2018) Creative Research Management Journal-CRMJ. Volume 1, No 1. ISSN 2621-10992. DOI : https://doi.org/10.32663/crmj.v1i1.622	Variabel Bebas : Insentif, Kompensasi, Reward Variabel Terikat : Kinerja Karyawan PT. BRI (PERSERO)	<ul style="list-style-type: none"> • Secara parsial variabel insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia Cabang Bengkulu.
6.	Panggabean, (2020)	Variabel Bebas :	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel insentif

	Erichment : Journal Of Management. Vol 10, No 2. DOI : https://enrichment.iocspublisher.org/index.php/enrichment/article/view/17	Incentives and Employee Satisfaction Variabel Terikat : Performance Against Job Loyalty at PT.XYZ	secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas kerja karyawan pada PT XYZ Medan.
7.	Widhianingrum, (2018) IJEBAR : Internatinal Journal of Economics, Bussines and Accounting Research. Vol 2, No 4 : 21-29. ISSN : 2614-1280. DOI : https://doi.org/10.29040/ijebar.v2i04.359	Variabel Bebas : Incentives Variabel Terikat : Employee Performance	• Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di PT. BPR Ekadharna Magetan.
8.	Juliani dan Windu,(2017) Journal of Applied Management (JAM). Vol 15, No 2 : 355-361. ISSN : 1693-5241. DOI : http://dx.doi.org/10.21776/ub.jam.2017.015.02.20	Variabel Bebas : Incentive, Work Discipine, and Education Variabel Terikat : Employee Performance	• Insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
10.	Zahro dan Amin, (2020) Journal of Management and Business Application (MBA). Vol 3, No 1 : 292-301. ISSN : 2614-1981 DOI : https://doi.org/10.31967/mba.v3i1.355	Variabel Bebas : Leadership, Motivation, Salary, Incentve Variabel Terikat : Employee Performance	• Variabel insentif berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Semen Puger Jaya Raya Sentosa
11.	Hiarley,(2018) Jurnal SOSOQ. Vol 6 No 2: 108- 121. DOI :	Variabel Bebas : Kualitas Sumber Daya Manusia, Fleksibilitas	• Variabel fleksibilitas organisasi berpengaruh positif

	https://ojs.unpatti.ac.id/index.php/sosoc/article/view/760	Organisasi Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	dan signifikan terhadap kinerja paramedis.
12.	Gunawan dan Fransiska, (2020) <i>Procuratio: Jurnal Ilmiah Manajemen</i> . Vol 8, No 3 : 308-321. ISSN : 2580-3743. DOI : https://doi.org/10.35145/procuratio.v8i3.698	Variabel Bebas : Flexible Working Arrangement Variabel Terikat : Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaturan kerja yang fleksibel berpengaruh terhadap kinerja karyawan
13.	Rahman, dkk (2020) <i>International Journal of Management, innovation and entrepreneurial Research</i> . Vol 6, No 2: 10-22 ISSN : 2395-7662 DOI : https://doi.org/10.18510/ijmier.2020.622	Variabel Bebas : Flexible Working Arrangement Variabel Terikat : Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Pengaturan kerja yang fleksibel tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai
14.	Maifanda dan Slamet, , (2019) <i>Journal Of Applied Managerial Accounting</i> , Vol 3 No 1: 81-95. ISSN : 2548-9917. DOI : https://doi.org/10.30871/jama.v3i1.965	Variabel Bebas : Flexible Working Arrangement Variabel Terikat : Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Jam kerja fleksibel berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja karyawan.
15.	De Menezes, dan Kelliher, (2016). <i>Human Resource Management 2016</i> Wiley Periodicals, Inc. Published online in Wiley Online Library (wileyonlinelibrary.com). DOI:10.1002/hrm.2	Variabel Bebas : Flexible Working Arrangement Variabel Terikat : Individual Performance and Employee Attitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Efek tidak langsung positif dari informal, tetapi juga efek langsung negatif, dari pekerjaan formal yang fleksibel. • Pengaturan formal untuk fleksibilitas selama jam kerja ditemukan berhubungan

	1822 https://doi.org/10.1002/hrm.21822		negatif dengan kinerja
16.	Abid dan Barech, (2017) International Journal of Economics, Commerce and Management. Vol 5, No 7: 450-466. ISSN : 2348 0386. DOI : http://ijecm.co.uk/	Variabel Bebas : Flexible Working Hours Variabel Terikat : Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Fleksibilitas dalam jam kerja merupakan salah satu sumber kepuasan kerja dan kualitas hidup karyawan. Banyak organisasi mendorong dan mendukung jam kerja yang fleksibel karena bermanfaat bagi karyawan dan organisasi
17.	John, (2017) Jurnal AIMA Manajemen dan Riset. Vol 11: 1-7. ISSN : 0974-497. DOI : https://www.researchgate.net/publication/321224841_	Variabel Bebas : Flexible Working Arrangement Variabel Terikat : Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Temuan menunjukkan bahwa organisasi dapat menjadi lebih produktif dan efisien jika praktik FWH diterapkan pada tingkat strategis dan yang lebih penting jika pertimbangan diberikan pada preferensi dan kebutuhan karyawan.
18.	Lesmana, (2020) Jurnal Ekonomak Vol. VI No.1: 23-32. ISSN : 2442-6857 DOI : http://ejournal.stiepgri.ac.id/index.php/ekonomak/article/view/103	Variabel Bebas : Job Stress, Job Engangement Variabel Terikat : Kinerja Driver Ojek Online Gojek di Kabupaten Sukabumi	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan terdapat pengaruh negatif dan signifikan job stress terhadap kinerja driver ojek online Gojek di Kabupaten Sukabumi.
19.	Rija, dkk (2016) Jurnal Manajemen. Vol 8 No 1, 1-18. ISSN : 2528-1518. DOI :	Variabel Bebas : Konflik Peran, Ambiguitas Peran, dan Stress Kerja Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil pengujian pada penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh secara positif dan

	http://journal.feb.unmul.ac.id/		signifikan antara stres kerja terhadap kinerja karyawan.
20.	Sandhiarta dan Suwardana, (2020) E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 5: 1899-1920 ISSN : 2302-8912 DOI: https://doi.org/10.24843/EJMUNUD.2020.v09.i05.p13	Variabel Bebas : Stress Kerja Variabel Terikat : Kinerja Karyawan Variabel Mediasi : Kepuasan Kerja	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
21.	Sugiarta, (2018) Jurnal Semarak, Vol. 1, No. 2: 105-114. ISSN : 2615-6849 DOI : http://dx.doi.org/10.32493/smk.v1i2.1808	Variabel Bebas : Stress Kerja Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Stes kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
23.	Fajar dan Airlangga, (2019). Journal Of World Conference Vol 1 No 1: 185-193. ISSN : 2656-1174 DOI : https://doi.org/10.29138/prd.v1i1.52	Variabel Bebas : Intrinsic Motivation and Work Stress Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel stres kerja terhadap Kinerja Karyawan menunjukkan tidak signifikan.
24.	Hermawati dan Handayani, (2018) Pinisi Discretion Review Vol 1, No 2 : 55-64 ISSN : 2580-1309 DOI : https://doi.org/10.26858/pdr.v1i2.13045	Variabel Bebas : Work Stress and Dicipline Variabel Terikat : Work Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil analisis regresi linier sederhana menunjukkan bahwa stres kerja berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.
25.	Naim, dkk (2019). Jurnal Manajemen dan Bisnis	Variabel Bebas : Work Stress, Compentation, Job	<ul style="list-style-type: none"> • Stres Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja

	(ASSET) Vol 2 No 1, : 21-29. ISSN : 2614-5502 DOI : https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.24269%2Fasset.v2i1.2551	Satisfaction Variabel Terikat : Employee Performance	karyawan
26.	Kurniawan, dkk (2018) Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan. Vol 6 No 1 : 1-8. ISSN : 2301 9093 DOI : https://www.researchgate.net/deref/http%3A%2F%2Fdx.doi.org%2F10.26905%2Fjmdk.v6i1.1985	Variabel Bebas : Work Conflict and Job Stress Variabel Terikat : Employees Performance Variabel Intervening : Organizational Commitment	<ul style="list-style-type: none"> • Stres kerja berpengaruh langsung tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan;
27.	Hendry, dkk (2020) Journal of Research in Business, Economics, and Education Vol 2 No 1 : 292-303 ISSN : 2686-6056 DOI : http://e-journal.stiekusumanegara.ac.id	Variabel Bebas : Competene, Dicipline, and Work Stress Variabel Terikat : Kinerja Karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Berdasarkan hasil penelitian dijelaskan bahwa stres kerja berpengaruh terhadap kinerja.
28.	Muttaqiyathun, (2018) Seminar Nasional and Call for Paper.: 18-26 ISBN 978-602-51174-1-1 DOI : http://eprint.stieww.ac.id/700/	Variabel Bebas : Kompensasi, motivasi, kepuasan kerja, beban kerja, Adversity Quotien Variabel terikat : Kinerja Driver G0-Jek di Kota Yogyakarta	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja driver Go-Jek Kota Yogyakarta.
29.	Purba, dkk (2019) Jurnal EMBA. Vol 7 No 1: 841-850. ISSN : 2303-1174 DOI :	Variabel Bebas : kepuasan kerja, motivasi kerja, disiplin kerja Variabel terikat :	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja secara parsial tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

	https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22911	Kinerja Karyawan	karyawan
30.	Sadat, dkk (2020). Journal of management. Vol 6 No 5. ISSN : 2502-7689. DOI : http://jurnal.unpand.ac.id/index.php/M/S/article/view/1496	Variabel Bebas : Stres Kerja Dan Motivasi Variabel Intervening : Kepuasan Kerja Variabel terikat : Kinerja Driver Gojek,	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja secara persial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja
31.	Anggraeni, (2020) Scientific Journal of Reflection. Vol 3 No 3: 251-260. ISSN : 2615-3009 DOI : 10.5281/zenodo.3930682 https://doi.org/10.5281/zenodo.3930682	Vaiabel bebas : Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi tertinggi bagi pengemudi adalah kebutuhan, diikuti oleh harapan.
32.	Changgriawan, (2017). AGORA. Vol 5 No 3. DOI : http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/6095	Variabel bebas : Kepuasan kerja, motivasi kerja Variabel terikat : kinerja karyawan	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.
33.	Kafid dan Putra, (2019) International Journal of Electrical Engineering and Information Technology. International Journal of Electrical Engineering and Information Technology, Vol 2 No 2 : 10-18. ISSN : 2615-2096	Variabel bebas : Compensation, Motivation, Work Satisfaction Variabel terikat : Ojek Online Driver Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja Pengemudi Ojek Wilayah Surabaya terhadap hasil positif dan signifikan.

DOI :
<https://doi.org/10.29138/ijeeit.v2i2.1153>

34.	Sinambela, dkk (2020) Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis (JRMB) Fakultas Ekonomi UNIAT Vol. 5, No 2 : 315-322 ISSN 2527-7502 DOI : http://jrmb.ejournal-feuniat.net/index.php/JRMB/article/view/407	Variabel bebas : Leadership, Competency, Motivation Variabel terikat : Employee Performance in the Ministry Of Law and Human Right	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor motivasi tidak mempengaruhi kinerja ASN Kanwil Kemenkumham DKI Jakarta.
35.	Lubis, (2020) Journal of Management Science (JMAS). Vol 3 No 1 : 19-24. ISSN : 2684-9747 DOI : http://exsys.iocspublisher.org/index.php/JMAS	Variabel bebas : Work Motivation and Job Stisfaction Variabel terikat : Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja penyuluh pertanian.
36.	Medropa, (2018). Journal of Management Science, Vol 1 No 4 : 91-97. ISSN : 2684-9747 DOI : https://iocscience.org/ejournal/index.php/JMAS/article/view/346	Variabel bebas : Work Motivation and Dicipline Variabel terikat : Employee Performance	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil analisis bahwa motivasi dan disiplin kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Pos Indonesia Lubuk Pakam Secara parsial motivasi dan disiplin kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Pos Indonesia Lubuk Pakam

Sumber : Berbagai Jurnal, tahun 2020.

C. Kerangka Pemikiran

1. Pengaruh Insentif terhadap Kinerja

Dengan adanya insentif, seorang karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya dinilai dan dihargai, sehingga setelah mendapatkan insentif karyawan akan merasa puas dalam bekerja (Lailiyah, dan Wahyuningsih, 2019). Menurut Mathlis dalam Nurani, 2015, insentif dipengaruhi oleh beberapa indikator, yaitu bonus, komisi, pembagian laba.

Pernyataan diatas sejalan dengan penelitian Subianto (2016), yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi insentif maka semakin tinggi kinerja karyawan, dan sebaliknya semakin rendah insentif maka semakin rendah pula kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian Iskandar, (2018), Panggabean, (2020), Widhianingrum (2018), Juliani dan Windu, (2017).

2. Pengaruh Fleksibilitas Kerja terhadap Kinerja

Menurut Carlson et al. (2010) dalam Abednego dkk (2015) *schedule flexibility* adalah pengaturan kerja secara fleksibel yang berarti pemilihan tempat dan waktu untuk bekerja, baik formal atau informal, yang memfasilitasi karyawan dalam kebijakan berapa lama, kapan, dan di mana karyawan bekerja.

Pernyataan diatas sejalan dengan penelitian Hiarley, (2018), fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap kinerja . Artinya,

semakin tinggi fleksibilitas maka semakin tinggi kinerja karyawan dan sebaliknya semakin rendah fleksibilitas kerja maka semakin rendah pula kinerja karyawan. Hal ini selaras dengan penelitian Gunawan dan Fransiska, (2020), Nuraini, (2017), Abid dan Barech, (2017), John, (2017).

3. Pengaruh Stres Kerja terhadap Kinerja

Stres kerja merupakan hasil atau respon terhadap rangsangan tertentu dalam lingkungan. Saat ini, stres kerja semakin meningkat terlihat jelas dan menyebabkan rendahnya semangat kerja karyawan. Penyebab karena stres kerja dapat dikaitkan dengan perubahan teknologi, gaya hidup kompetitif dan berbagai faktor sosial lainnya. Pekerjaan stres adalah pedang bermata dua, keduanya bisa produktif dan kontra produktif. Ini bisa menjadi produktif jika membantu atau memotivasi orang untuk bekerja lebih banyak dan bekerja dengan baik. Itu akan memungkinkan mereka untuk mengeksplorasi peluang dan mengarah pada peningkatan produktivitas kerja (Vijayan, 2018).

Pernyataan diatas sejalan dengan penelitian Nur (2016), stres kerja berpengaruh terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi stres kerja maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Sugiarti, (2018), Hermawati, dan Handayani, (2018)

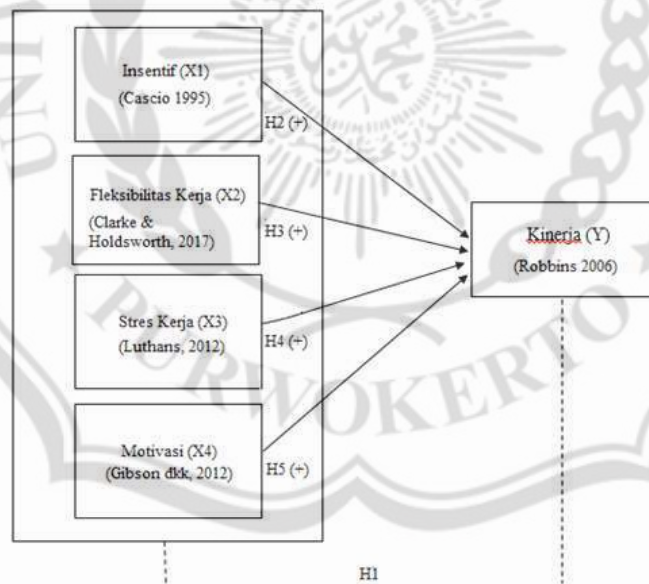
4. Pengaruh Motivasi terhadap Kinerja.

Teori pengharapan (*expetansy theory*) yang dikemukakan Vroom mengatakan bahwa motivasi seseorang mengarah pada

tindakan yang bergantung pada kekuatan penghargaan. Tindakan tersebut diikuti oleh hasil tertentu dan bergantung pada hasil bagi seseorang tersebut.

Pernyataan diatas sejalan dengan penelitian Hartanto (2018), motivasi berpengaruh positif terhadap kinerja. Artinya, semakin tinggi motivasi maka semakin tinggi kinerja karyawan. Hal ini sejalan dengan penelitian Purba, dkk (2019), Kafid dan Putra, (2019), Lubis, (2020), Medropa, (2018), Lailiyah dan Wahyuningsih, (2019).

Gambar kerangka pemikiran yang diajukan dalam penelitian ini disajikan pada Gambar 2.1 berikut ini.



Kerangka Pemikiran Teoritis

Ket : - - - pengaruh secara simultan (Uji F)

— pengaruh secara parsial (Uji t)

D. Hipotesis

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran yang telah dipaparkan maka dapat disusun hipotesis penelitian sebagai berikut :

H₁: Insentif, Fleksibilitas Kerja, Stres Kerja dan Motivasi secara simultan berpengaruh terhadap kinerja

H₂: Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

H₃: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

H₄: Stres kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

H₅: Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

