

BAB I

PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang Masalah

Pada umumnya setiap perusahaan menggunakan berbagai sumber daya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Bagaimana mempergunakan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien merupakan masalah pokok bagi manajer perusahaan. Dari sekian banyak sumber daya yang dapat dipergunakan untuk melaksanakan kegiatan perusahaan, salah satu yang terpenting adalah tenaga kerja manusia. Karena didalam suatu perusahaan manusia akan membicarakan apa yang menjadi tujuan yang akan dicapai. Tenaga kerja manusia mempunyai peran yang sangat menentukan terhadap keberhasilan pelaksanaan kegiatan perusahaan dalam upaya mencapai tujuannya. Karena sudah sewajarnya perhatian lebih diarahkan terhadap penggunaan tenaga kerja manusia agar dapat bekerja dengan prestasi yang terbaik guna mencapai tujuan perusahaan. Apabila tenaga kerja manusia yang dipergunakan dalam perusahaan bekerja dengan prestasi yang baik maka tujuan perusahaan akan tercapai secara efektif dan efisien.

Insentif adalah suatu dorongan yang sifatnya adalah untuk mempengaruhi kegairahan dan semangat kerja pegawai, jadi dapat dikatakan bahwa insentif yang diberikan akan mempengaruhi kinerja pegawai baik untuk pegawai itu sendiri maupun secara keseluruhan. Tanpa adanya insentif maka kemungkinannya adalah pegawai akan berkurang semangatnya dalam melaksanakan setiap pekerjaan yang

diberikan kepadanya. Dengan adanya insentif, maka pegawai akan merasa termotivasi dalam memberikan hasil yang maksimal bagi perusahaan, begitu pula dengan adanya pembinaan terhadap pegawai, maka pegawai merasa dihargai dan dapat bekerja secara maksimal bagi keuntungan perusahaan.

Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai salah satu kantor pemerintah yang khusus menangani pajak dan retribusi di era pengetahuan saat ini semakin membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki insentif, ketrampilan serta sikap dalam rangka menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang tinggi. Hal ini terkait dengan pelayanan yang akan diberikan kepada masyarakat sebagai pembayar pajak. Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara membutuhkan sumber daya manusia kelas satu yang mampu mengelola informasi dan pengetahuan, memiliki ketrampilan tentang informasi dan pengetahuan, serta memiliki sikap yang baik dan positif terkait dengan informasi dan pengetahuan di bidang pajak dan retribusi dan terkait dengan pelayanan prima kepada masyarakat. Hal ini dapat tercapai jika Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara memfokuskan pada peningkatan insentif, ketrampilan para pegawainya serta penciptaan sikap yang baik di antara para pegawainya sehingga mereka bekerja dengan kinerja yang tinggi, berkualitas, serta dengan kuantitas kerja yang besar.

Menurut Martoyo (2017), kinerja pegawai adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sementara itu, Gibson *et al* dalam Narmodo dan Wajdi, (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah

hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu adalah dasar untuk kinerja perusahaan.

Berdasarkan pra survey yang peneliti lakukan dengan melakukan wawancara ke bagian tata usaha dapat peneliti simpulkan antara lain kurangnya insentif yang didistribusikan kepada pegawai mengakibatkan pegawai menjadi kurang bersemangat saat menjalani aktivitas dan tanggung jawab mereka. Maka produktivitas perusahaan tidak berjalan lancar sesuai harapan. Kurangnya insentif tersebut seperti contohnya salah satu tim bagian pengutipan pajak dan retribusi yang telah mencapai targetnya masing-masing dibandingkan tim lainnya, akan tetapi tidak mendapatkan bonus tambahan dari instansi atas hasil kerjanya.

Salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai di Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara adalah insentif. Insentif menurut Dessler (2019:66) adalah imbalan keuangan yang dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melebihi standar yang ditetapkan sebelumnya. Mangkunegara (2015:89) menyatakan bahwa insentif adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada pegawai agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif merupakan pemberian uang di luar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi pegawai kepada organisasi.

Pada dasarnya pegawai yang memiliki kualitas yang baik adalah pegawai yang dapat melaksanakan tugas dengan kreatif dan inovatif sehingga akan

menjadi modal dasar bagi pemerintah daerah dalam melaksanakan pembangunan di daerah. Namun pada kenyataan terlihat bahwa pegawai lebih cenderung untuk mengerjakan hal-hal yang sudah menjadi rutinitasnya tanpa adanya ide-ide kreatif yang dapat dikembangkan dari tugas pokok dan fungsinya. Hal ini disebabkan oleh masih lemahnya kemampuan untuk menganalisa program dan kegiatan apa yang dapat dikembangkan dalam tugas pokok dan fungsinya.

Berdasarkan uraian diatas maka penulis untuk memilih judul : **Pengaruh Insentif dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara**”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

1. Insentif yang diberikan belum merata, sehingga mereka melupakan tugas mereka adalah melayani masyarakat.
2. Kurangnya ketersediaan fasilitas kerja yang memadai bagi pegawai
3. Masih lemahnya kemampuan untuk menganalisa program dan kegiatan apa yang dapat dikembangkan dalam tugas pokok dan fungsinya.

1.3. Batasan Masalah

Berdasarkan pada latar belakang di atas serta agar penelitian tidak meluas, maka penulis membatasi ruang lingkup permasalahan agar dapat diperoleh hasil yang diharapkan. Adapun yang menjadi batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Sesuai dengan judul yang diajukan, penelitian ini hanya berkaitan dengan pengaruh insentif dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai.
2. Pengamatan dan penelitian terbatas pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.4. Rumusan Masalah

Rumusan masalah dalam bentuk pertanyaan

1. Apakah insentif berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara?.
2. Apakah fasilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara?
3. Apakah insentif dan fasilitas kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara?

1.5. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

3. Untuk mengetahui pengaruh insentif dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.6. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini yaitu :

1. Manfaat Praktis

Manfaat penelitian bagi peneliti selanjutnya adalah sebagai bahan referensi yang tepat menjadi bahan perbandingan dalam melakukan penelitian di masa mendatang, khususnya peneliti yang berkaitan dengan judul mengenai pengaruh insentif dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

2. Manfaat Teoritis

Manfaat penelitian bagi perusahaan adalah sebagai bahan masukan pada perusahaan mengenai pengaruh insentif dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1. Uraian Teoritis

2.1.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Dalam bahasa Inggris istilah kinerja adalah *performance*. *Performance* merupakan kata benda. Salah satu *entry*-nya adalah “*thing done*” (sesuatu hasil yang telah dikerjakan). Jadi arti *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Martoyo (2017), kinerja pegawai adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target atau sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama. Sementara itu, Gibson *et al* dalam Narmodo dan Wajdi, (2014) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja individu adalah dasar untuk kinerja perusahaan.

Kata kinerja menurut Gibson (2019:124), berasal dari bahasa Inggris yaitu "*Performance*" yang artinya unjuk kerja atau lebih jelasnya adalah kinerja adalah menampilkan suatu pekerjaan sebaik-baiknya atau melaksanakan suatu kewajiban tugas. Menurut Mangkunegara (2013:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya

sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Tinggi rendahnya kinerja pekerja berkaitan erat dengan sistem pemberian penghargaan yang diterapkan oleh lembaga/organisasi tempat mereka bekerja. Pemberian penghargaan yang tidak tepat dapat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja seseorang.

Menurut Mangkunegara (2013:67), berkaitan erat dengan kinerja pegawai di dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari sehingga dalam melaksanakan tugasnya perlu memiliki tiga kemampuan dasar agar kinerjanya tercapai sebagai berikut:

- a. Kemampuan pribadi meliputi hal-hal yang bersifat fisik seperti tampang, suara, mata atau pandangan, kesehatan, pakaian, pendengaran, dan hal yang bersifat psikis seperti humor, ramah, intelek, sabar, sopan, rajin, kreatif, kepercayaan diri, optimis, kritis, obyektif, dan rasional;
- b. Kemampuan sosial antara lain bersifat terbuka, disiplin, memiliki dedikasi, tanggung jawab, suka menolong, bersifat membangun, tertib, bersifat adil, pemaaf, jujur, demokratis, dan cinta anak didik;
- c. Kemampuan profesional sebagaimana dirumuskan yang meliputi 10 kemampuan profesional yaitu: menguasai bidang disiplin ilmu, menggunakan media dan sumber, menguasai landasan-landasan pekerjaan, bimbingan penyuluhan, mengenal dan menyelenggarakan administrasi, memahami prinsip dan menafsirkan hasil-hasil penelitian pekerjaan guna keperluan pekerjaan.

Kinerja yang dimaksud disini adalah yang meneliti hubungan antara orang dengan lingkungan kerjanya (*the scientific study of the relationship between man his working environment*). Menurut Siswanto (2012:43):“Kinerja adalah ilmu tentang perkaitan antara manusia dengan lingkungan kerjanya agar tenaga kerja dapat mencapai prestasi kerjanya yang tinggi (efektif) dalam suasana yang tenteram aman dan nyaman”.

Suma'mur (2011:56) menyebutkan :“Kinerja adalah ilmu serta penerapannya yang berusaha untuk menyasikan pekerjaan dan lingkungan terhadap orang atau sebaliknya dengan tujuan tercapai produktivitas dan efisiensi setinggi-tingginya melalui pemanfaatan manusia seoptimal mungkin”.

Dari defenisi di atas jelas tanggung jawab manusia sebagai faktor yang paling utama dan sangat penting dalam melaksanakan tugas yang di terima dari suatu organisasi atau perusahaan untuk dikerjakan sebaik-baiknya. Setiap suatu pekerjaan atau tugas yang sedang atau akan di jalankan memerlukan pertimbangan-pertimbangan yang sangat akurat serta tepat untuk dapat menghasilkan hasil yang semaksimal mungkin. Sehingga pekerjaan yang dilaksanakan sepenuhnya sebagai rasa tanggung jawab yang sebaik-baiknya.

2.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dessler (2012) menyebutkan beberapa faktor yang dinilai secara umum untuk menilai kinerja, antara lain:

- a. Mutu: kecermatan, ketuntasan, dan dapat diterima dari kerja yang dijalankan.
- b. Produktivitas: mutu dan efisiensi dari kerja yang dihasilkan dalam periode waktu tertentu.

- c. Pengetahuan jabatan: keterampilan dan informasi praktis atau teknis yang digunakan pada jabatan.
- d. Kehandalan: sejauh mana seseorang dapat diandalkan menyangkut penyelesaian tugas dan tindak lanjut
- e. Ketersediaan: sejauh mana seorang pegawai tepat pada waktunya meninjau periode istirahat yang ditetapkan dan catatan kehadiran keseluruhan
- f. Ketidaktergantungan: sejauh mana kerja dijalankan dengan sedikit atau tanpa supervisi.

Peran serta tenaga kerja di sini adalah penggunaan sumber daya secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja baik secara individu maupun berkelompok. Perbandingan tersebut berubah dari waktu ke waktu, karena peran serta tenaga kerja disesuaikan dengan metode atau ilmu yang diperoleh dari berbagai kesempatan maupun seminar yang didapatkan dan selalu berubah oleh berbagai faktor. Dengan memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tersebut, dapat diharapkan para tenaga kerja akan melaksanakan pekerjaannya dengan lebih baik dan akhirnya produktivitas dapat ditingkatkan.

Menurut Ranupandjojo (2012:76), dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan kinerja pegawai, berbagai pendekatan yang dilakukan :

- a. Pendekatan manajerial yang dilakukan melalui penerapan manajemen yang tepat dan serasi bagi terwujudnya produktivitas tenaga kerja yang tinggi seperti melalui perbaikan prasarana/performance sarana.

- b. Pendekatan teknologi kebijaksanaan alih dan penerapan teknologi berdasarkan potensi sumber daya manusia yang dimiliki.
- c. Pendekatan ketrampilan dalam penggunaan mesin-mesin. Pendekatan ini dimaksudkan agar meningkatkan produksi dan menghindari terjadinya perusakan-perusakan bahan baku, maupun sumber-sumber daya lainnya.

2.1.3. Indikator Kinerja Pegawai

Bangun (2012) menyatakan bahwa untuk memudahkan penilaian kinerja pegawai, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui 5 dimensi dengan indikatornya, yaitu:

- a. Kuantitas pekerjaan. Hal ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.
 - 1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan target *output* yang harus dihasilkan perorang per satu jam kerja.
 - 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan jumlah siklus aktifitas yang diselesaikan.
- b. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.
 - 1) Melakukan pekerjaan sesuai dengan *operation manual*.
 - 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan *inspection manual*.
- c. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya..

- 1) Menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan *deadline* yang telah ditentukan.
 - 2) Memanfaatkan waktu pengerjaan secara optimal untuk menghasilkan *output* yang diharapkan oleh perusahaan.
- d. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- 1) Datang tepat waktu.
 - 2) Melakukan pekerjaan sesuai dengan jam kerja yang telah ditentukan.
- e. Kemampuan kerja sama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja pegawai dapat dinilai dari kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.
- 1) Membantu atasan dengan memberikan saran untuk peningkatan produktivitas perusahaan.
 - 2) Menghargai rekan kerja satu sama lain.
 - 3) Bekerja sama dengan rekan kerja secara baik.

2.1.4. Pengertian Insentif

Insentif sebagai sarana motivasi yang mendorong para pegawai untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan ekstra di luar gaji atau upah yang telah ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para pegawai dan keluarga mereka. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja pegawai atau profitabilitas organisasi. Menurut

Panggabean (2014:89) menyatakan pengertian insentif adalah sebagai berikut: “Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan kepada mereka yang dapat bekerja melampaui standar yang telah ditentukan.”

Pemberian insentif kepada karyawan akan mempengaruhi semangat dan kegairahan kerja karyawan sehingga kinerja menjadi meningkat. Biasanya semangat dan kegairahan kerja pegawai erat hubungannya dengan balas jasa yang akan diterima karyawan. Menurut Siagian (2017 : 268), insentif adalah suatu pemberian atau dorongan kepada seseorang atau kelompok yang bertujuan untuk merangsang agar melakukan pekerjaan lebih giat.

Adapun pengertian insentif menurut Winardi (2014 : 54)

- a. Suatu stimulasi ekstra organik, yang dikombinasi dengan suatu faktor intra organik atau lebih guna menimbulkan aktifitas.
- b. Suatu stimulasi ekstra organik, yang ditujukan untuk mengarahkan kelakuan tertentu atau untuk mempertahankan kelakuan tertentu.

Menurut Winardi (2014: 48), secara umum peranan insentif dalam manajemen sebagai berikut :

- a. Sebagai perangsang bagi para pegawai agar lebih giat melakukan kegiatan.
- b. Sebagai alat motivasi kepada para pegawai atau karyawan agar bekerja lebih baik dan berkualitas.
- c. Sebagai alat untuk berpacu bagi para pegawai atau para pekerja.

Pada umumnya pemberian insentif dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu :

- a. *Financial Incentif* yaitu suatu penghargaan yang diberikan oleh perusahaan-perusahaan yang merupakan balas jasa atau prestasi kerja seseorang atau

sesuatu hasil istimewa yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepadanya yang dapat dinilai dengan uang.

b. *Non Financial Incentif* yaitu suatu penghargaan yang diberikan perusahaan yang merupakan perangsang atau sebagai pendorong, dimana penghargaan yang diberikan perusahaan itu tidak dinilai dengan uang akan tetapi diberikan dalam bentuk sebagai berikut :

- 1) Penempatan yang tepat bagi seorang pegawai atau karyawan.
- 2) Adanya pendidikan dan latihan bagi karyawan
- 3) Promosi yang berhubungan erat dengan kemampuan para karyawan.
- 4) Pekerjaan yang terjamin
- 5) Turut sertanya pegawai dalam pengambilan keputusan
- 6) Kondisi pekerjaan yang menyenangkan

c. *Social Incentif*

Agar pemberian rangsangan yang berwujud tingkah laku yang diharapkan anggota organisasi dari teman-temannya didalam organisasi tersebut. Social Incentif disini merupakan rangsangan yang berwujud sikap atau tingkah laku yang diberikan oleh anggota suatu kelompok.

Menurut Ranupandjojo dan Husnan (2012 : 259), apabila sistem insentif yang diberikan kepada para pegawai diberikan secara teratur, terarah dan baik, maka akan membawa pengaruh terhadap :

a. Meningkatkan ketenangan kerja pegawai.

Meningkatnya kegairahan kerja tersebut ditandai dengan menurunnya tingkat absensi dan tingkat kehadiran yang semakin tinggi.

b. Menurunnya tingkat kerusakan produk

Ketenangan bekerja seorang pegawai itu akan tercipta bila kebutuhan hidup para pegawai terpenuhi. Disamping itu ketenangan para pegawai akan tercipta apabila ada jaminan hari tua.

c. Meningkatnya kegairahan kerja

Sistem insentif bila diterapkan dengan baik dan benar akan merangsang para pegawai untuk bekerja lebih berhati-hati sehingga resiko kerusakan diminimalisir.

d. Meningkatnya produktifitas kerja

Dengan penerapan sistem insentif yang benar maka akan merangsang produktifitas kerja para pegawai. Meningkatnya semangat dan kegairahan kerja pegawai dapat diukur dari ratio persentase absensi dan produktifitas kerja

2.1.5. Sistem Insentif

Guna lebih mendorong kinerja yang lebih tinggi, banyak organisasi yang menganut sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berbagi bagi para karyawan organisasi. Berbagai sistem insentif yang dikenal dewasa ini dapat digolongkan pada dua kelompok utama yaitu sistem insentif pada tingkat individual dan pada tingkat kelompok. Yang termasuk pada tingkat individual ialah piecework, bonus produksi, komisi, kurva pematangan, dan insentif bagi para eksekutif. Sedangkan pada sistem insentif kelompok mencakup antara lain insentif produksi, bagi keuntungan dan pengurangan biaya.

Siagian (2017 : 268), menyatakan bahwa sistem insentif individual adalah:

a. *Piecework*

Salah satu teknik yang lumrah digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan kinerjanya adalah dengan jalan memberikan insentif finansial berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produk seperti merakit.

b. Bonus

Insentif dalam bentuk bonus diberikan pada karyawan yang mampu bekerja terlampaui. Melampaui tingkat produksi itu dapat dalam salah satu dari tiga bentuk.

- 1) *Pertama*, berdasarkan jumlah unit produksi dalam satu kurun waktu tertentu,
- 2) *Kedua*, apabila terjadi penghematan waktu, jika karyawan menyelesaikan tugas dengan hasil yang memuaskan dalam waktu yang lebih singkat dari waktu yang seharusnya.
- 3) *Ketiga*, jika seorang karyawan makin lama makin mampu memproduksi barang dalam jumlah yang semakin besar, makin besar pula bonus yang diterimanya untuk setiap kelebihan produk yang dihasilkannya.

c. Komisi

- 1) Para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilan melaksanakan tugas.
- 2) Karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi.

d. Kurva pematangan

Dalam metode ini, apabila tenaga profesional yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bisa mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, maka dibuat suatu kurva prestasi kerja.

e. Insentif bagi para eksekutif

Bentuk insentif ini antara lain adalah menjual saham perusahaan kepada para manajer sehingga para manajer tersebut akan berusaha meningkatkan prestasi kerjanya karena apabila perusahaan berhasil maka nilai saham yang mereka miliki akan meningkat dan dividen yang akan mereka terima kelak akan semakin besar pula.

Sedangkan sistem insentif kelompok adalah (Siagian, 2017 : 272), yaitu :

a. Rencana sistem produksi

Rencana ini biasanya bersifat jangka pendek seperti dalam hal suatu perusahaan menghadapi persaingan ketat pada suatu kurun waktu tertentu, para karyawan diimingi bonus jika berhasil melampui produksi normal.

b. Rencana bagi keuntungan

- 1) Para karyawan terdorong bekerja secara produktif karena apabila kinerja mereka berakibat pada keuntungan perusahaan, mereka akan memperoleh penghasilan tambahan
- 2) Secara psikologis timbul rasa sepenanggungan dan seperasaan dengan pihak manajemen karena para karyawan diikutsertakan secara langsung dalam menikmati keberhasilan perusahaan meraih keuntungan.

c. Rencana pengurangan biaya

Seperti pembagian hasil penghematan yang dapat diwujudkan oleh para karyawan. Dalam praktek diusahakan agar para karyawan untuk mencari dan menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk menghemat berbagai jenis biaya yang dikeluarkan.

2.1.6. Indikator Insentif

Pemberian insentif dimaksudkan perusahaan untuk meningkatkan kinerja pegawai dan diberikan dalam bentuk uang serta fasilitas lainnya untuk memenuhi kebutuhan setiap pegawainya. Dengan demikian insentif merupakan bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang.

Indikator yang memengaruhi tingkat insentif karyawan yakni (Ratnasari & Mahmud, 2020) :

1. Kinerja, mengaitkan besaran insentif sesuai hasil yang ditunjukkan karyawan yang berkepentingan. Maknanya besaran insentif berkaitan pada hasil yang diraih saat masa kerja.
2. Lama Kerja, besaran insentif diteguhkan berdasar lamanya karyawan mengemban tugas. Umumnya dilangsungkan jika adanya kesukaran saat penentuan pemerian insentif berdasarkan kinerja
3. Senioritas, sistem ini berdasar pada lama kerja karyawan di suatu perusahaan. Acuannya ialah karyawan senior, memperlihatkan lahirnya kelayaitasan tinggi dari karyawan pada perusahaan. Semakin lama kerja karyawan maka semakin tinggi kelayaitasannya pada perusahaan.

4. Kebutuhan, didasarkan oleh besaran keperluan hidup dari karyawan. Ini berarti insentif yang didistribusikan ialah kewajaran jika dipakai guna pemenuhan beberapa kebutuhan pokok tercukupi.
5. Keadilan dan Kelayakan
 - a. Keadilan, keadilan yang dimaksud harus berkenaan pada adanya keterkaitan antara masukan dan keluaran, makin meningkat kelayakitan makin meningkat pula perolehan insentif, sehingga penilaiannya ialah loyalitasnya terhadap suatu jabatan.
 - b. Kelayakan, maknanya memadankan besaran insentif dengan perusahaan lain yang sejenis.
2. Evaluasi Jabatan ialah memadankan nilai jabatan tertentu dengan nilai jabatan lain pada suatu organisasi. Artinya penetapan nilai relatif suatu posisi guna penetapan *ranking* dalam penentuan insentif.

Menurut Sarwoto (2014:156), indikator pemberian insentif :

- a. Menghargai prestasi kerja

Dengan 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

Dengan adanya 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

Dengan sistem insentif atau kompensasi yang baik akan dapat mempertahankan karyawan yang mempunyai keunggulan dalam bidang ilmu, keterampilan yang bermanfaat bagi perusahaan.

d. Memperoleh karyawan yang bermutu

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

2.1.7. Pengertian Fasilitas Kerja

Dalam suatu perusahaan untuk mencapai suatu tujuan diperlukan suatu alat pendukung yang digunakan dalam proses aktivitas perusahaan tersebut. Fasilitas yang digunakan oleh setiap perusahaan bermacam-macam bentuk, jenis dan manfaatnya. Semakin besar aktivitas suatu perusahaan maka akan semakin lengkap fasilitas dan sarana pendukung yang digunakan. Menurut Moekijat (2011 : 12), fasilitas yaitu setiap peralatan yang mendukung terlaksananya suatu aktivitas pekerjaan dengan efektif.

Menurut (Prawira, 2020) Fasilitas kerja ialah upaya dipergunakan serta ditempati karyawan baik berkenaan langsung dengan pekerjaan ataupun guna melancarkan pekerjaan. Menurut (Putra, 2018) Fasilitas kerja ialah sesuatu yang terkandung dalam perusahaan yang diduduki serta di nikmati karyawan baik berkenaan langsung dengan pekerjaan ataupun guna melancarkan pekerjaan.

Menurut (Kurnia *et al.*, 2019) Fasilitas kerja yakni sebagai instrumen yang didistribusikan perusahaan guna menyokong lancarnya perusahaan dalam meraih tujuan yang ditanamkan oleh pemegang kuasa.

Menurut (Harpis, 2020) Fasilitas kerja sebagai bentuk *service* perusahaan pada karyawan guna memotivasi kinerja karyawan agar bisa menunjang produktivitas karyawan. Menurut Rosalina (2013 : 155), fasilitas adalah suatu sarana fisik yang dapat memproses suatu masukan (*input*) menjadi keluaran (*output*) yang diinginkan.

Menurut Nugruho (2013 : 22), fasilitas kerja perusahaan terdiri dari :

a. Mesin dan peralatannya

Merupakan keseluruhan peralatan yang digunakan untuk mendukung proses aktivitas yang ada di dalam perusahaan.

b. Prasarana

Yaitu fasilitas pendukung yang digunakan untuk memperlancar aktivitas perusahaan, diantaranya adalah : jembatan, jalan raya dan lainnya.

c. Perlengkapan kantor

Yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas kegiatan yang ada didalam perkantoran seperti : perabot kantor, peralatan laboratorium dan peralatan elektronik (mesin fotocopy, komputer, printer dan lain-lain).

d. Peralatan inventaris

Yaitu peralatan yang dianggap sebagai alat-alat yang digunakan dalam perusahaan seperti inventaris kendaraan, inventaris kantor, inventaris pabrik dan lain-lain.

e. Tanah

Yaitu aset yang terpampang luas baik yang merupakan tempat bangunan dan yang merupakan lahan kosong yang digunakan untuk perusahaan.

f. Bangunan

Yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas perusahaan yang biasanya digunakan sebagai tempat aktivitas sentral kegiatan perusahaan seperti perkantoran dan pergudangan.

g. Alat transportasi

Yang termasuk kedalam alat transportasi ini adalah semua jenis peralatan transportasi yang digunakan untuk membantu terlaksananya aktivitas perusahaan seperti : truk, mobil, traktor dan lain-lain.

Relevan pengertian menurut para ahli diatas, disimpulkan fasilitas kerja ialah salah prasarana yang didistribusikan perusahaan untuk karyawan guna menunjang kinerja karyawan sehingga bisa memperlancar meraih tujuan.

2.1.8. Jenis-Jenis Fasilitas kerja

Menurut (Salgiarti & Suryani, 2017) jenis-jenis fasilitas kerja mencakup :

1. Mesin dan peralatan kantor

Keseluruhan alat yang dipakai guna menunjang proses produksi yang tetera di organisasi/instansi.

2. Prasarana

Fasilitas penunjang guna melancarkan kegiatan perusahaan mencakup pagar, jalan, jembatan, dan lainnya.

3. Perlengkapan Kantor

Fasilitas penunjang kegiatan yang ada diperkantoran mencakup perabot, peralatan elektronik dan lainnya.

4. Peralatan Inventaris

Peralatan dipergunakan dalam perusahaan mencakup inventaris kendaraan, inventaris kantor, inventaris gudang dan lainnya.

5. Tanah

Harta yang terbentang dipergunakan ditempatkannya bangunan, ataupun lahan tidak berisi untuk kegiatan perusahaan.

6. Bangunan

Fasilitas penunjang kegiatan terpusat perusahaan mencakup kantor dan gudang.

7. Alat Transportasi

Semua hal guna menunjang berjalannya kegiatan perusahaan seperti kendaraan.

2.1.9. Bentuk-Bentuk Fasilitas Kerja

Menurut (Tasikmalaya, 2017) bentuk dari fasilitas kerja mencakup :

1. Penyediaan Kafetaria

Guna mempermudah pekerja yang berkeinginan makan dan tidak cukup waktu pulang. Diharapkan adanya penyediaan kafetaria dapat memulihkan gizi yang disajikan.

2. Perumahan

Tidak mudahnya memperoleh tempat berteduh layak mengakibatkan pekerja tertimpa masalah dalam hal pemilihan tempat tinggal. Guna mengatasinya, perusahaan menyuplai fasilitas rumah, meskipun tidak untuk seluruh karyawan mencakup rumah dinas, asrama, ataupun hanya mendistribusikan tunjangan berupa perumahan.

3. Fasilitas Pembelian

Disini perusahaan memfasilitasi toko perusahaan dimana karyawan bisa melakukan pembelian barang dengan harga murah teruntuk barang yang diproduksi perusahaan.

4. Fasilitas Kesehatan

Fasilitas ini terbanyak difasilitasi oleh perusahaan. Fasilitas ini berkenaan dengan penciptaan program pemeliharaan kesehatan serta adanya peraturan pemerintah mengenai keselamatan serta kesehatan karyawan saat proses bekerja.

5. Penasehat Keuangan

Pengadaannya agar pekerja tidak mendapati kesukaran saat proses pengaturan keuangan.

6. Fasilitas Pendidikan

Fasilitas ini menunjang karyawan yang ingin memaksimalkan wawasan mereka. Biasanya berupa perpustakaan yang mana dimanfaatkan oleh karyawan yang ingin mendapatkan pengetahuan lebih dengan cara membaca.

2.1.10. Indikator Fasilitas Kerja

Menurut (Broto, 2020) beberapa indikator fasilitas kerja mencakup :

1. Sesuai keperluan
2. Cakap mengoptimalkan kinerja
3. Ramah dalam penggunaan
4. Memperlaju proses kerja
5. Penataan dengan benar

2.2. Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh para penelitian dapat dilihat seperti pada tabel berikut ini.

**Tabel II.1.
Penelitian Terdahulu**

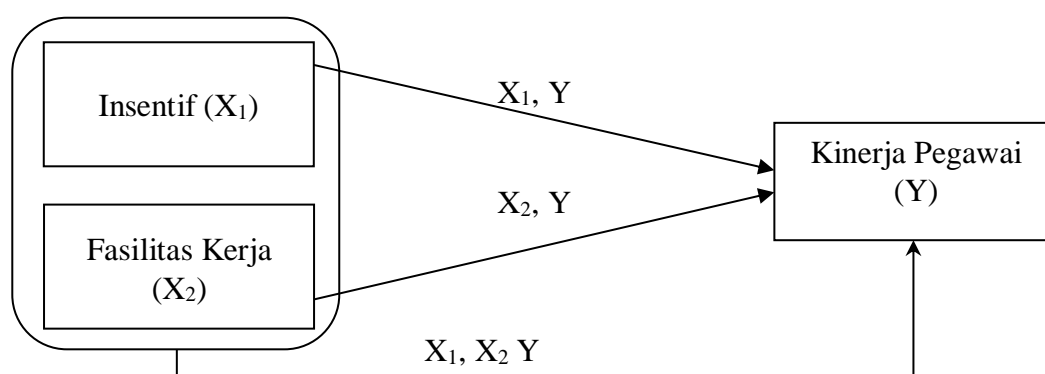
No	Penelitian /Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	Zulkarnaen dan Suwarna. (2016)	Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu	Variabel insentif memiliki hubungan yang erat dengan kinerja karyawan pada bagian mekanik. Variabel Insentif dapat menjelaskan kinerja pada karyawan dengan kontribusi sebesar 14.2% sedangkan 85,8% sisanya dipengaruhi oleh varibel lain.
2	Wahyuni (2014).	Pengaruh Motivasi, Pelatihan Dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah	Motivasi, pelatihan dan fasilitas kerja secara simultan dan parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Provinsi Sulawesi Tengah.
3	Kurniawan (2014).	Pengaruh Insentif dan Pengembangan Karir terhadap Kepuasan Kerja melalui Kinerja Karyawan sebagai Variable Intervening/Moderating pada AJB Asuransi Bumiputera 1912	Secara parsial variabel insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja. Secara simultan insentif dan pengembangan karir mempengaruhi secara positif dan signifikan terhadap kinerja dan kepuasan kerja.

No	Penelitian /Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
4	Anam dan Rahardja (2017)	Pengaruh Fasilitas Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Jawa Tengah)	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa fasilitas kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja karyawan
5	Lubis (2018)	<i>Pengaruh Fasilitas Kerja Dan Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus: Indomaret Cabang Laut Dendang).</i>	Secara simultan fasilitas kerja dan pemberian insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Ada pengaruh signifikan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan, sedangkan pemberian insentif tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Sumber:Penelitian terdahulu, 2021.

2.3. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yaitu kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan.



Gambar II.1. Kerangka Konseptual

Keterangan :

1. $X_1 \rightarrow Y$ = Pengaruh insentif terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara

2. $X_2 \rightarrow Y$ = Pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara
3. X_1 dan $X_2 \rightarrow Y$ = Pengaruh insentif dan fasilitas kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara

2.3.1. Hubungan Insentif Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara

Menurut (Panggabean, 2014) maksud utama insentif ialah untuk menunjang kinerja individu maupun kelompok. Insentif penting guna menaikkan moral kerja karyawan, memotivasi karyawan, serta menaikkan kepuasan kerja. Besaran insentif memengaruhi kinerja karyawan. Setiap karyawan saat mengemban tugas bisa merasakan kepuasan atau ketidakpuasan, relevan dari faktor yang memengaruhinya. Pendapat ini didukung oleh Zulkarnaen dan Suwarna. (2016), Kurniawan (2014) yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

2.3.2. Hubungan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara

Menurut (Moekijat, 2011) Fasilitas kerja sangat penting dalam pelaksanaan operasional. Manfaat fasilitas kerja tersebut mengakibatkan hasil kerja pegawai yang lebih baik, lebih tepat, dan lebih rapi. Dengan demikian fasilitas kerja akan berdampak pada kinerja pegawai. Pegawai bekerja dengan fasilitas yang memadai tentu akan lebih mudah mengerjakan tugasnya. Sebaliknya, jika fasilitas kerja tidak memadai maka akan berdampak pada ketidaknyamanan psikologis dan moral pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal

tersebut akan berdampak langsung pada kinerja. Fasilitas kerja berbentuk pelayanan perusahaan pada karyawan guna menyokong kinerja karyawan, sehingga menaikkan kinerja karyawan. Hal ini didukung pendapat Wahyuni (2014), Anam dan Rahardja (2017) yang menyatakan bahwa ada pengaruh fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

2.3.3. Pengaruh Insentif dan Fasilitas Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Pengelola Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara

Menurut (Panggabean, 2014) maksud utama insentif ialah untuk menunjang kinerja individu maupun kelompok. Insentif penting guna menaikkan moral kerja karyawan, memotivasi karyawan, serta menaikkan kepuasan kerja. Besaran insentif memengaruhi kinerja karyawan. Setiap karyawan saat mengemban tugas bisa merasakan kepuasan atau ketidakpuasan, relevan dari faktor yang memengaruhinya.

Moekijat (2011) menyatakan bahwa fasilitas kerja sangat penting dalam pelaksanaan operasional. Manfaat fasilitas kerja tersebut mengakibatkan hasil kerja pegawai yang lebih baik, lebih tepat, dan lebih rapi. Dengan demikian fasilitas kerja akan berdampak pada kinerja pegawai. Pegawai bekerja dengan fasilitas yang memadai tentu akan lebih mudah mengerjakan tugasnya. Sebaliknya, jika fasilitas kerja tidak memadai maka akan berdampak pada ketidaknyamanan psikologis dan moral pegawai dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut akan berdampak langsung pada kinerja. Fasilitas kerja berbentuk pelayanan perusahaan pada karyawan guna menyokong kinerja karyawan, sehingga menaikkan kinerja karyawan. Hal ini didukung pendapat

Lubis (2018) yang menyatakan bahwa ada pengaruh insentif dan fasilitas kerja terhadap kinerja karyawan.

2.4. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah ditetapkan, maka peneliti mengajukan beberapa hipotesis dalam penelitian sebagai berikut :

1. Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.
3. Insentif dan fasilitas kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada Badan Pengelolaan Pajak dan Retribusi Daerah Provinsi Sumatera Utara.