

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Dessler (2015: 4) menyebutkan manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, nilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Menurut Sutrisno (2016: 3), manajemen sumber daya manusia merupakan pengelolaan karyawan sedini mungkin mulai dari perekrutan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan dan pengembangan karirnya.

Menurut Marwansyah (2016: 4) Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Dari ketiga definisi dari para ahli di atas maka dapat ditarik kesimpulan bahwa MSDM memfokuskan pada masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut fungsi-fungsinya, agar lebih efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam pencapaian tujuan perusahaan untuk jangka

waktu pendek maupun jangka waktu panjang. Secara garis besar fungsi sumber daya manusia seperti yang dikemukakan Hasibuan (2019: 21) dijelaskan sebagai berikut:

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan oleh pimpinan perusahaan dengan memberikan tugas kepada bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat kesalahan, diadakan tindakan perbaikan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

2. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2015: 67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya. Dimensi dari kinerja adalah kualitas, kuantitas dan kehandalan. Menurut Bangun (2012: 231), kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*).

Menurut Hasibuan (2016: 147) Kinerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Menurut Kasmir (2016: 182), kinerja adalah karyawan yang menghasikan dan berperilaku untuk menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu waktu tertentu. Kinerja juga dapat diukur dari kemampuan yang dimiliki karyawan dalam melaksanakan pekerjaan dengan baik dan bertanggung jawab.

Dari beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan tersebut.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Bangun (2012: 232) menyatakan bahwa penilaian kinerja suatu perusahaan memiliki berbagai macam manfaat antara lain:

1) Evaluasi Antar Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi.

2) Pengembangan Diri Setiap Individu dalam Organisasi

Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi pegawai yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3) Pemeliharaan Sistem

Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.

4) Dokumentasi

Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kasmir (2016: 187), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yakni sebagai berikut:

1) Kemampuan dan keahlian

Karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula dan sebaliknya. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

2) Pengetahuan

Dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya pasti akan mempengaruhi kinerjanya. Dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3) Rancangan kerja

Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mampu meningkatkan kinerja karyawannya.

4) Kepribadian

Seseorang yang memiliki kepribadian yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil

pekerjaannya juga baik, dan sebaliknya. Artinya bahwa kepribadian atau karakter mempengaruhi kinerja.

5) Motivasi kerja

Makin termotivasi seseorang untuk melakukan suatu pekerjaan maka kinerjanya akan meningkat, demikian pula sebaliknya makin tidak termotivasi seseorang untuk melakukan pekerjaannya, maka kinerjanya akan turun.

6) Kepemimpinan

Merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola, dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Namun jika perilaku pemimpin tidak menyenangkan, tidak mengayomi, dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja.

7) Gaya kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam meghadapi atau memerintah bawahannya. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

8) Budaya organisasi

Kepatuhan anggota organisasi untuk mengikuti kebiasaan atau norma akan mempengaruhi kinerja seseorang atau organisasi dan sebaliknya. Sehingga budaya organisasi mempengaruhi kinerja karyawan.

9) Kinerja Karyawan

Merupakan perasaan senang seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan. Jika karyawan merasa senang untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan baik. Jadi dengan demikian Kinerja Karyawan dapat mempengaruhi kinerja.

10) Lingkungan kerja

Merupakan suasana di sekitar lokasi tempat bekerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberkan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif sehingga dapat meningkatkan hasil kinerja seseorang.

11) Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Loyalitas akan terus membangun agar terus berkarya menjadi lebih baik dengan merasa bahwa perusahaan seperti miliknya sendiri. Pada akhirnya loyalitas akan mempengaruhi kinerja karyawan.

12) Komitmen

Merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Pada akhirnya kepatuhannya untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya akan mempengaruhi kinerjanya.

13) Disiplin kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan

perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

d. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016: 208), indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

a. Kualitas (mutu)

Kualitas merupakan suatu tingkatan di mana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan.

b. Kuantitas (jumlah)

Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi.

d. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan.

e. Pengawasan

Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik.

f. Hubungan antar karyawan

Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

3. Disiplin

a. Pengertian Disiplin

Menurut Hasibuan (2016: 193), kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggung jawabnya.

Menurut Lateiner dalam Sutrisno (2016: 87), disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkannya.

Menurut Pebrianti dan Simanjuntak (2020), Disiplin kerja suatu hal dimana perlu diperhatikan dalam melaksanakan pekerjaan. Disiplin kerja bukan suatu perintah tetapi merupakan sikap dimana timbul dalam diri seseorang agar bertanggung jawab serta mengikuti peraturan yang ada. Menurut Candana (2018), mengatakan bahwa disiplin dapat diartikan sebagai sikap seseorang atau kelompok yang berniat mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan. Dengan kaitannya dengan pekerjaan, pengertian disiplin kerja adalah suatu sikap

dan tingkah laku yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan organisasi yang berlaku.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan kesediaan seorang karyawan dalam menjalani dan mematuhi segala aturan yang ada di perusahaan dengan rasa tanggung jawab yang menunjukkan ketaatan karyawan terhadap peraturan perusahaan.

b. Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Dalam pelaksanaan disiplin kerja manajemen membagi bentuk-bentuk disiplin kerja tersebut dalam dua macam, yang mana diutarakan Mangkunegara (2015: 129-130) sebagai berikut:

1) Disiplin Preventif

Disiplin preventif yaitu dimana disiplin yang berupaya menggerakkan pegawainya untuk mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan berlaku yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Pemimpin mempunyai tanggung jawab membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Begitu pula pegawai harus dan wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan-peraturan yang ada dalam organisasi. Jika sistem organisasi baik, maka diharapkan akan lebih mudah menegakkan disiplin kerja.

2) Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan

sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Pada disiplin korektif, pegawai yang melanggar disiplin perlu diberikan sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan pemberian sanksi adalah untuk memperbaiki pelanggar, memelihara peraturan yang berlaku dan memberikan pelajaran kepada pelanggar.

Menurut Hartatik (2014: 190) jenis-jenis disiplin kerja yaitu:

1) Disiplin diri

Sikap disiplin dikembangkan atau dikontrol oleh diri sendiri. Hal ini merupakan tanggung jawab pribadi yang berarti mengakui dan menerima nilai-nilai yang ada di luar dirinya. Melalui disiplin diri, pegawai merasa bertanggung jawab dan dapat mengukur dirinya sendiri untuk kepentingan organisasi.

2) Disiplin kelompok

Kegiatan organisasi bukanlah kegiatan yang bersifat individu, sehingga selain disiplin diri masih diperlukan disiplin kelompok. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa disiplin kelompok adalah patuh, taat, dan tunduknya kelompok terhadap peraturan, pemerintah, dan ketentuan yang berlaku serta mampu mengendalikan diri dari dorongan kepentingan dalam upaya pencapaian cita-cita dan tujuan tertentu, serta memelihara stabilitas organisasi dan menjalankan standar-standar organisasional.

3) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah disiplin yang ditunjukkan untuk mendorong pegawai agar berdisiplin dengan menaati dan mengikuti berbagai standar peraturan yang telah ditetapkan. Disiplin preventif adalah kegiatan yang

dilakukan untuk mendorong pegawai agar mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan–penyelewengan dapat dicegah.

4) Disiplin korektif

Disiplin ini dimaksud untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan yang berlaku dan memperbaikinya untuk masa yang akandatang .hal ini sejalan dengan yang dikemukakan Mangkunegara bahwa disiplin korektif adalah upaya untuk menggerakkan pegawai dalam menyatukan suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku dalam instansi.

5) Disiplin progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang bahwa disiplin progresif dirancang untuk memotivasi pegawai agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela

c. Fungsi Disiplin Kerja

Menurut Tulus Tu’u dalam Hartatik (2014: 186), beberapa fungsi disiplin, yaitu:

1) Menata kehidupan bersama

Disiplin berfungsi mengatur kehidupan bersama, dalam suatu kelompok tertentu atau masyarakat. Dengan begitu kehidupan yang terjalin antara individu satu dengan lainnya menjadi lebih baik dan lancar.

2) Membangun kepribadian

Disiplin juga dapat membangun kepribadian seorang pegawai. Lingkungan yang memiliki disiplin tinggi sangat berpengaruh terhadap kepribadian

seseorang. Lingkungan organisasi yang memiliki keadaan yang tenang, tertib, dan tentram, sangat berperan dalam membangun kepribadian yang baik.

3) Melatih kepribadian

Disiplin merupakan sarana untuk melatih kepribadian pegawai agar senantiasa menunjukkan kinerja yang baik. Sikap, perilaku dan pola kehidupan yang baik dan berdisiplin terbentuk melalui satu proses yang panjang. Salah satu proses untuk membentuk kepribadian tersebut dilakukan melalui latihan, latihan dilaksanakan antar pegawai, pimpinan, dan seluruh personal yang ada di organisasi tersebut.

4) Hukuman

Disiplin yang disertai ancaman sanksi atau hukuman sangat penting, karena dapat memberikan dorongan kekuatan untuk menaati dan mematuhi. Tanpa adanya ancaman hukuman, dorongan ketaatan dan kepatuhan dapat menjadi lemah, serta motivasi untuk mengikuti aturan yang berlaku menjadi berkurang.

5) Menciptakan lingkungan kondusif

Fungsi disiplin adalah membentuk, sikap, perilaku, dan tata kehidupan berdisiplin di dalam lingkungan kerja, sehingga tercipta suasana tertib dan teratur dalam pelaksanaan pekerjaan.

d. Pendekatan Kedisiplinan

Pada dasarnya disiplin seseorang karyawan dapat berpengaruh terhadap prestasi kerjanya, disiplin merupakan suatu ketaatan karyawan dalam menjalankan tugasnya, dan apabila karyawan tidak menerapkan disiplin maka

harus bersedia menerima sanksi yang telah ditetapkan perusahaan. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin sebagai berikut :

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi disiplin. Menurut Afandi (2016:

10) faktor-faktor disiplin yaitu :

1) Kepemimpinan

Adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

2) Sistem penghargaan

Merupakan bentuk pemberian balas jasa atas apa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaannya.

3) Kemampuan

Kemampuan adalah kapasitas seorang individu untuk melakukan beragam tugas dalam suatu pekerjaan.

4) Balas jasa

Balas jasa adalah gaji dan tunjangan yang diterima karyawan atas apa yang ia berikan kepada perusahaan.

5) Keadilan

Keadilan adalah hal yang sesuai dengan standar dan tidak memihak kepada siapapun itu.

6) Pengawasan melekat

Pengawasan melekat adalah serangkaian kegiatan yang bersifat sebagai pengendalian yang terus menerus.

7) Sanksi hukuman

Sanksi hukuman adalah tindakan-tindakan yang memaksa seseorang untuk menaati aturan atau ketentuan yang terdapat diperusahaan atau organisasi.

8) **Ketegasan**

Ketegasan adalah sesuatu yang tidak lemah lembut, sikap berani dan percaya diri mengungkapkan apa yang benar dan apa yang salah.

9) **Hubungan kemanusiaan**

Hubungan kemanusiaan adalah interaksi antar seseorang dengan orang lain dalam suatu kehidupan untuk memperoleh kepuasan hati.

e. **Sanksi dan Pelanggaran Disiplin Kerja**

Menurut Rivai (2013: 450), ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu sebagai berikut :

- 1) Sanksi pelanggaran ringan, dengan jenis: teguran lisan, teguran tertulis, dan pernyataan tidak puas secara tertulis.
- 2) Sanksi pelanggaran sedang, dengan jenis: penundaan kenaikan gaji, penurunan gaji, penundaan kenaikan pangkat.
- 3) Sanksi pelanggaran berat, dengan jenis: penurunan pangkat, pembebasan dari jabatan, pemberhentian, pemecatan.

f. **Indikator Disiplin Kerja**

Pada dasarnya ada banyak indikator yang memengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan suatu organisasi. Singodimejo dalam Sutrisno (2016: 94) membagi disiplin kerja menjadi empat indikator:

- 1) Taat terhadap aturan waktu

Yaitu jumlah kehadiran karyawan untuk melakukan aktivitas pekerjaan dalam perusahaan yang ditandai dengan rendahnya tingkat kehadiran karyawan.

2) Taat terhadap peraturan perusahaan

Aturan atau ketentuan yang harus dipatuhi oleh seluruh anggota organisasi.

3) Taat terhadap aturan perilaku dalam pekerjaan

Yaitu mengikuti apa yang di arahkan atasan guna mendapatkan hasil yang baik.

4) Taat terhadap peraturan lainnya

Dimaksudkan bagi karyawan untuk menaati peraturan perusahaan yang lain.

4. Insentif

a. Pengertian Insentif

Menurut Hasibuan (2016:118) mengemukakan pengertian insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan atau pegawai tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi.

Menurut Rivai (2013: 767) Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gainsharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sedangkan bagi perusahaan, Insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

Wibowo (2016: 355) berpendapat bahwa insentif menghubungkan penghargaan

dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam bekerja.

Dari pengertian insentif di atas memang berbeda-beda pengungkapannya antara yang satu dengan yang lainnya, akan tetapi memiliki makna yang sama, yaitu penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi tenaga kerja agar prestasi kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu akan berubah. Prinsip pemberian insentif pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Pengaturan insentif harus ditetapkan dengan cermat dan tepat serta harus dikaitkan secara erat dengan tujuan-tujuan perusahaan yang bersangkutan. Jumlah insentif yang diberikan kepada seseorang harus dihubungkan dengan jumlah atau apa yang telah dicapai selama periode tertentu, sesuai dengan rumus pembagian yang telah diketahui semua pihak secara nyata.

b. Program Insentif

Menurut Rivai (2013: 767), sistem insentif ada pada hampir setiap jenis pekerjaan dan tenaga kerja manual sampai profesional, manajer dan pekerja eksekutif insentif secara umum dibahas sebagai berikut :

1) Piecework

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

organisasi.

2) *Production Bonus*

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

3) *Commision*

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

4) *Maturity Curve*

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

5) *Merit Pay*

Penarikan kenaikan upah terjadi setelah terjadi suatu penilaian prestasi. Kenaikan ini diputuskan oleh penyelia karyawan, atau sering juga bersama atasan.

Tetapi nilai kenaikan jarang ditentukan secara baku, karena kenaikan tersebut terjadi berdasarkan sasaran manajemen (SM).

6) *Pay-for-knowledge/Pay-for-skil Compensasion*

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

7) *Nonmonetary Incentive*

Insentif umumnya berupa uang, tetapi insentif dapat pula dalam bentuk lain. Sebagai contoh dalam bentuk materi baru (Seperti gantungan kunci hingga topi) sertifikat, iburan dan lain lain. Hal ini dapat berarti sebagai pendorong untuk meningkatkan pencapaian usaha seseorang. Adapula insentif diberikan dalam bentuk usaha perubahan seperti rotasi kerja, perluasan jabatan ,dan pengubahan gaya.

8) Insentif Eksekutif

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

saham perusahaan dengan harga tertentu yang biasanya disebut dengan bonus jangka panjang.

c. Sistem Pemberian Insentif

Menurut Rivai (2013: 769) Salah satu alasan pentingnya pembayaran insentif karena adanya ketidak sesuaian tingkat kompensasi yang dibayarkan kepada eksekutif dengan pekerja lain. Program insentif adalah salah satu cara untuk memungkinkan seluruh pekerja merasakan bersama kemakmuran perusahaan. Selain itu ada kesadaran yang tumbuh. Bahwa program pembayaran tradisional seringkali tidak bagus dalam menghubungkan pembayaran dengan kinerja. Jika organisasi mau mencapai inisiatif strategis mereka, maka pembayaran perlu dihubungkan dengan kinerja sedemikian rupa hingga pembayaran itu mengikuti tujuan karyawan dan tujuan organisasi.

1) Bonus Langsung

Banyak perusahaan menggantikan peningkatan pendapatan karyawan berdasarkan jasa dengan pemberian bonus kinerja tahunan, setengah tahunan atau triwulan. Umumnya bonus ini lebih sering dibagikan sekali dalam setahun. Bonus mempunyai beberapa kelebihan dibandingkan dengan peningkatan gaji. Pertama, bonus meningkatkan arti pembayaran karena karyawan menerima upah dalam jumlah yang besar. Seorang karyawan yang bijaksana dapat mempertinggi nilai bonus dengan menginvestasikannya secara cermat, tetapi kecil kemungkinan karyawan melakukan hal ini ketika suatu peningkatan disebar sepanjang tahun (pada tiap bulan) berupa gaji /insentif. Kedua, bonus memaksimumkan hubungan antara bayaran dan kinerja. Tidak

seperti peningkatan gaji permanen, bonus harus diperoleh secara terus menerus dengan kinerja diatas rata-rata dari tahun ketahun.

2) Insentif Langsung

Tidak seperti system bayaran berdasarkan kinerja yang baik, bonus langsung tidak didasarkan pada rumus. kriteria kinerja khusus, atau tujuan, atau imbalan atas kinerja yang kadang-kadang disebut bonus kilat ini dirancang untuk mengakui kontribusi luar biasa karyawan. Imbalan yang digunakan oleh 95 persen dari seluruh perusahaan itu mengakui lama kerja (88 persen), prestasi istimewa 64 persen), dan gagasan inovatif (42 persen) seringkali penghargaan itu berupa sertifikat, plakat, uang tunai, obligasi tabungan , atau karangan bunga.

3) Insentif Individu

Bentuk bayaran insentif paling tua dan paling populer. Dalam jenis program ini, standar kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya, dan penghargaan didasarkan pada output individu. Insentif individu digunakan oleh sebagian kecil (35 persen) dari total perusahaan dalam seluruh industri kecuali perusahaan sarana umum. Perusahaan-perusahaan sarana umum lebih lambat menerapkan program-program semacam itu karena secara regulasi mereka membatasi otonomi tenaga kerja.

4) Insentif tim

Insentif tim berada diantara program individu dan program seluruh organisasi seperti pembagian hasil dan pembagian laba. Sasaran kinerja disesuaikan secara spesifik dengan apa yang perlu dilaksanakan tim kerja. Secara strategis

insentif tim menghubungkan tujuan individu dengan tujuan kelompok kerja (Biasanya 10 orang atau kurang), yang pada gilirannya biasanya dihubungkan dengan tujuan-tujuan finansial.

5) Pembagian Keuntungan

Pembagian keuntungan terbagi dalam 3 kategori, pertama, program distribusi sekarang menyediakan persentase untuk dibagikan tiap triwulan atau tiap tahun kepada karyawan. Kedua, program distribusi yang ditangguhkan menempatkan penghasian dalam suatu dana titipan untuk pensiun, pemberhentian, kematian, atau cacat. Inilah jenis program yang tumbuh paling pesat karena keuntungan dari segi pajak. Ketiga, program gabungan sekitar 20 persen perusahaan dengan program pembagian. Keuntungan mempunyai program gabungan, program ini membagikan sebagian keuntungan langsung kepada karyawan, dan menyisihkan sisanya dalam rekening yang ditentukan.

6) Bagi hasil

Program bagi hasil (Gainsharing) dilandasi oleh adanya kemungkinan mengurangi biaya dengan menghilangkan bahan-bahan dan buruh yang mubajir, dengan mengembangkan produk atau jasa yang baru atau lebih bagus, atau bekerja lebih cerdas, biasanya program bagi hasil melibatkan seluruh karyawan dalam suatu unit kerja atau perusahaan

d. **Indikator Insentif**

Indikator untuk mengukur Tandri *et al.* (2018) adalah sebagai berikut:

- 1) Kinerja
- 2) Lama Kerja

- 3) Senioritas
- 4) Kebutuhan
- 5) Keadilan dan Kelayakan

5. Hubungan Antar Variabel

a. Hubungan Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Lateiner dalam Sutrisno (2016: 87), disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan tersebut. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal. Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi perusahaan, karena tanpa dukungan disiplin karyawan yang baik, maka sulit bagi perusahaan untuk mewujudkannya.

Menurut penelitian Pebriyanti dan Simanjuntak (2020), Disiplin kerja mempunyai pengaruh signifikan pada karyawan PT Ut Quality Indonesia. Dengan disiplin kerja dan mengikuti peraturan yang ada maka kualitas pada perusahaan akan terus membaik.

Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa disiplin kerja merupakan sikap kepatuhan karyawan menaati peraturan perusahaan yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. semakin karyawan memiliki disiplin kerja yang baik, maka setiap pekerjaan yang dilakukan akan semakin berkualitas karena apa yang dilakukan karyawan tercermin dari sikap disiplin yang baik yang dimilikinya.

b. Hubungan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Rivai (2013: 767), bagi perusahaan, Insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktifitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat, dimana produktivitas menjadi satu hal yang sangat penting.

Menurut Candana (2018), besar kecilnya insentif mempengaruhi kinerja karyawan. Setiap karyawan dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya dapat merasa puas atau tidak puas, tidak terlepas dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Bila karyawan tidak puas atas apa yang mereka peroleh dalam perusahaan tempat karyawan bekerja dapat menimbulkan kekecewaan, yang pada akhirnya berakibat kinerja yang menurun.

Dari penjelasan diatas maka dapat disimpulkan bahwa insentif adalah pemberian balas jasa bagi karayawan yang dapat menjadi strategi perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja yang baik. Produktivitas berasal dari kinerja karyawan yang baik, oleh karenanya insentif yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat memacu karyawan untuk meningkatkan kinerja.

B. Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Metode	Persamaan	Perbedaan	Hasil
1	Zulkarnaen dan Suwarna (2016)	Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Di Bagian Mekanik PT. Erlangga Aditya Indramayu	Kuantitatif, Analisis Regresi Linear Berganda	Variabel Insentif Variabel Kinerja Karyawan	Menggunakan satu variabel bebas	Variabel Insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

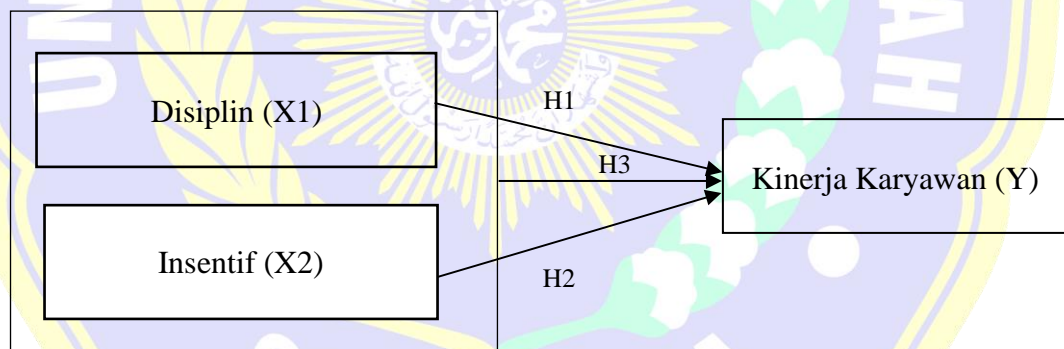
2	Pramularso (2017)	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Cipta Hotel Pancoran Jakarta Selatan	Kuantitatif, Analisis Regresi Linear Berganda	Variabel Disiplin Kerja Variabel Kinerja Karyawan	<i>menggunakan satu variabel bebas</i>	Disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Hubungan disiplin kerja dengan kinerja karyawan cukup kuat.
3	Candana (2018)	Pengaruh Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan PT. Incasi Raya Muaro Sakai Kecamatan Pancung Soal Kabupaten Pesisir Selatan	Kuantitatif, Analisis Regresi Linear Berganda	Variabel Disiplin Kerja, Variabel Insentif dan Variabel kinerja karyawan	Variabel lingkungan kerja	Variabel Disiplin Kerja, Lingkungan Kerja, dan Insentif secara parsial dan simultan berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan
4	Tandri <i>et al.</i> (2018)	Pengaruh Motivasi Kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Aparatur Pemerintah Kecamatan Ambulu Kabupaten Jember	Kuantitatif, Analisis Regresi Linear Berganda	Variabel Pemberian Insentif, Variabel Kinerja	Variabel Motivasi	Secara parsial motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah kecamatan, sedangkan insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja aparatur pemerintah kecamatan.
5	Astriyani (2019)	Pengaruh Disiplin Kerja, Kompetensi Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Gavra Perkasa Gresik	Kuantitatif, Analisis Regresi Linear Berganda	Variabel disiplin kerja, variabel insentif dan variabel kinerja karyawan	Variabel kompetensi	Disiplin kerja, kompetensi, insentif secara parsial dan simultan mempunyai pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan
6	Pebrianti dan Simanjuntak (2016)	Pengaruh Insentif, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ut Quality Indonesia	Kuantitatif, Analisis Regresi Linear Berganda	Variabel disiplin kerja, variabel insentif dan variabel kinerja karyawan	Variabel motivasi	Insentif, motivasi dan disiplin kerja memiliki pengaruh yang signifikan secara parsial dan simultan terhadap kinerja karyawan

Sumber: Peneliti (2020)

C. Kerangka Konseptual

Penelitian yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih, biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, maka perlu dikemukakan kerangka konsep berfikir. Menurut Sugiyono (2015: 60) kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

Setelah penyusunan kerangka berfikir, maka dibuatlah kerangka konsep yang menggambarkan alur secara garis besar penelitian ini. Berdasarkan latar belakang serta beberapa teori dan pendapat para ahli yang sudah dijelaskan di dalam kajian Pustaka diatas maka peneliti membuat model kerangka konseptual sebagai berikut :



Sumber: Peneliti (2020)

Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

Keterangan :

H1 : Pengaruh disiplin terhadap kinerja karyawan

H2 : Pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan

H3 : Pengaruh disiplin dan insentif terhadap kinerja karyawan

D. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konsep diatas, maka disusunlah hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Diduga bahwa Disiplin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Varia Usaha Fabrikasi Gresik

H₂ : Diduga bahwa Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Varia Usaha Fabrikasi Gresik

H₃ : Diduga bahwa disiplin dan insentif berpengaruh positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Varia Usaha Fabrikasi Gresik

