

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum penulis menjelaskan mengenai definisi Manajemen Sumber daya Manusia, penulis ingin menjelaskan mengenai benang merah ( keterkaitan antara Manajemen dan MSDM), Manajemen ialah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen itu terdiri enam unsur yaitu *men, money, methode, material, machines, dan market*.

Dimana unsur *men* (manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat dengan MSDM yang merupakan terjemahan dari *man power management*. Manajemen yang mengatur unsur manusia ini ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia.

MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Dengan demikian,

fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa MSDM ialah bagian dari manajemen. Oleh karena itu teori-teori manajemen umum menjadi dasar pembahasannya. MSDM lebih memfokuskan pembahasannya mengenai pengaturan peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal. Pengaturan itu meliputi masalah perencanaan (human resources planning), pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Setiap organisasi atau perusahaan tidak akan terlepas dari peran unsur manusia yang ada didalamnya, karena manusia pada dasarnya merupakan penggerak utama darisemua operasional organisasi. Agar manusia (karyawan) dapat memberikan kontribusi yang optimal bagi perusahaan maka dibutuhkan implementasi yang baik dari manajemen sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia sendiri akan menjadi bagian yang sangat penting dari tugas manajemen organisasi. Sebaliknya, jika sumber daya manusia tidak dikelola dengan baik maka efektivitas tidak akan tercapai. Kompleksitas pengelolaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh banyak faktor baik itu faktor internal perusahaan maupun faktor eksternal perusahaan. Hal ini sangat sesuai dengan perkembangan dan kemajuan yang berlangsung saat ini.

Beberapa definisi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dari para ahli, seperti menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan (2007: 10) mengemukakan bahwa “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Menurut Dessler (2006:5) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan”.

Menurut T. Hani Handoko dalam buku Hj. Ikke Kusdyah (2008:3) mengemukakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia adalah merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat”.

Dengan demikian dapat disimpulkan dari beberapa definisi MSDM diatas, bahwa MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan karyawan agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dengan memenuhi setiap kebutuhan pendukung yang dibutuhkan karyawan memberikan kontribusi yang terbaik bagi perusahaan dalam mencapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

### **2.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Flippo dalam penelitian yang dilakukan oleh Gugun Gianatali (2014:20) menjelaskan ada dua fungsi dari manajemen sumber daya manusia, yaitu fungsi manajerial dan operasional. Untuk lebih jelasnya akan penulis jelaskan sebagai berikut.

#### **A. Fungsi Manajerial**

Fungsi manajerial dari MSDM terdiri dari :

##### **a. Perencanaan (Planning)**

Perencanaan dalam fungsi manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menjamin semua kegiatan yang akan dilakukan dapat sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai. Oleh karena itu dalam perencanaan ini harus direncanakan dan ditetapkan dengan tepat mengenai program kerja yang perlu dikerjakan, cara untuk mengerjakannya serta orang yang harus mengerjakannya. Dengan memperhatikan serta mengaplikasikan fungsi ini, semua kegiatan organisasi kemungkinan besar akan berjalan dengan efektif dan efisien sehingga hal ini dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan.

##### **b. Pengorganisasian (Organizing)**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi

hanyalah merupakan alat untuk mencapai tujuan. dengan pengorganisasian yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan (Directing)

Pengarahan terdiri dari fungsi staffing dan leading. Fungsi staffing ialah menempatkan orang-orang dalam struktur organisasi dengan yang berkompeten dibidangnya, sedangkan fungsi leading dilakukan dengan pengarahan sumber daya manusia yang dilakukan pemimpin agar karyawan bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan.

d. Pengawasan (controlling)

Adanya fungsi manajerial yang mengatur aktivitas-aktivitas agar sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan organisasi dan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, bila terjadi penyimpangan dapat diketahui dan segera dilakukan perbaikan.

Fungsi ini sangat lah penting untuk diimpelementasikan secara serius dan menundak lanjuti dengan tegas mengenai adanya penyimpangan-penyimpangan yang mungkin akan terjadi di semua kegiatan pekerjaan yang ada dalam organisasi. Tindakan pengawasan ini dapat meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

B. Fungsi Operasional

Fungsi operasional ini meliputi :

a. Pengadaan (Procurement)

Pengadaan pada dasarnya merupakan usaha untuk memperoleh sejumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan terutama yang berhubungan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja, penarikan, seleksi, orientasi dan penempatan. Dalam fungsi pengadaan ini hal pertama yang dibutuhkan yaitu merencanakan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan, dimana merupakan hal yang sangat penting karena merencanakan sumber daya manusia yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan perusahaan seperti mengenai jumlah dan keahlian karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan posisi jabatan yang ditawarkan di dasari oleh Job Analysis yang dilakukan.

Setelah perencanaan sumberdaya manusia dilakukan, maka kegiatan selanjutnya yang akan dilakukan ialah melakukan kegiatan perekrutan karyawan baik sumber dari internal maupun eksternal perusahaan. Untuk merekrut karyawan dari internal dapat dilakukan dengan mencari karyawan terbaik dari dalam perusahaan untuk di promosikan ke posisi jabatan yang lebih tinggi sedangkan merekrut karyawan yang berasal dari eksternal karyawan dapat dilakukan dengan melalui beberapa media massa maupun media elektronik seperti koran dan internet dengan memberikan pengumuman lowongan pekerjaan untuk menarik minat calon karyawan baru datang melamar.

Setelah proses rekrutmen dilakukan, maka langkah selanjutnya yang akan dilakukan ialah proses seleksi. Seleksi pada dasarnya ialah kegiatan untuk menyeleksi atau memilih karyawan yang benar-benar

dibutuhkan oleh perusahaan melalui serangkaian kegiatan seperti seleksi dokumen, tes wawancara, tes pengetahuan, tes psikologi dan tes kesehatan.

Kemudian setelah serangkaian kegiatan seleksi dilakukan dan karyawan yang diterima untuk bergabung dalam perusahaan maka tugas manajemen ialah mengenalkan karyawan baru ada atasan, rekan kerja, budaya organisasi dan struktur organisasi, langkah ini biasanya disebut juga dengan proses orientasi karyawan. Pada hakikatnya kegiatan orientasi ini dilakukan bertujuan untuk memperkenalkan karyawan baru pada lingkungan kerja sehingga karyawan tidak merasa canggung dalam bertegur sapa dengan atasan, rekan kerja maupun bawahannya. Langkah selanjutnya yang dilakukan ialah penempatan karyawan dimana dalam menempatkan karyawan manajemen harus menyesuaikan antara keahlian dengan posisi kerja atau jabatan sehingga karyawan dapat memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

b. Pengembangan (Development)

Merupakan usaha untuk meningkatkan keahlian karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang tepat agar karyawan dapat menjalankan tugas pekerjaannya dengan baik. Aktivitas ini sangat penting dilakukan karena adanya perubahan teknologi, penyesuaian dan meningkatnya kesulitan tugas manajer. Program pengembangan ini perlu diberikan kepada karyawan baru maupun karyawan lama untuk meningkatkan keahlian dimasa kini maupun dimasa yang akan datang.

c. Kompensasi (compensation)

Fungsi kompensasi memiliki arti pemberian balas jasa langsung maupun tidak langsung kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Prinsip kompensasi haruslah mencerminkan adil dan layak, adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan survei dari eksternal perusahaan.

Dalam memberikan kompensasi seperti gaji harus disesuaikan dengan tingkat kesulitan dan resiko yang dimiliki dalam pekerjaan. Selain kompensasi dalam bentuk gaji, pemberian insentif atau bonus harus menjadi perhatian khusus manajemen perusahaan untuk membangkitkan gairahn kerja karyawan untuk berkinerja lebih baik lagi, dimana aryaan yang dapat mampu mencapai atau melampaui target kerja yang diinginkan akan memperoleh insentif atau bonus. Sehingga karyawan akan merasa diperhatikan oleh perusahaan dan pada akhirnya akan timbul rasa kecintaan karyawan akan pekerjaan dan loyalitas akan terbangun dengan sendirinya terhadap perusahaan.

#### d. Pengintegrasian (Integration)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal penting dan sulit dalam MSDM, karena

mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang satu sama yang lainnya.

e. Pemeliharaan (Maintenance)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan untuk tetap mau bekerja sama hingga memasuki masa pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin kerja yang baik sulit akan terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial. Dimana apabila kedisiplinan telah terbangun maka kinerja karyawan akan meningkat dan berdampak positif juga bagi kinerja perusahaan.

g. Pemberhentian (Separation)

Kegiatan terakhir dari fungsi operasional ini adalah tanggung jawab perusahaan untuk mengembalikan karyawan ke lingkungan masyarakat dalam keadaan sebaik mungkin, bila perusahaan melakukan pemutusan hubungan kerja.

Pemutusan hubungan kerja pada dasarnya dapat disebabkan oleh beberapa hal seperti memasuki masa pensiun, kontrak kerja berakhir, keinginan perusahaan, keinginan karyawan, karyawan meninggal dunia dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur dalam undang-undang No.12 Tahun 1964.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi dua fungsi yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional yang mana kedua jenis fungsi ini saling bersinergi dalam upaya meningkatkan job performance dan menjamin semua kegiatan yang dikerjakan secepat dengan tujuan yang ingin dicapai.

## **2.2 Kinerja Karyawan**

### **2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Para ahli manajemen sumber daya manusia dari perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja (job performance) dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda. Namun makna yang terkandung di dalamnya pada hakikatnya sama. Kinerja ialah outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode tertentu.

Pernyataan di atas senada dengan pendapat menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002:194) menjelaskan bahwa “kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaannya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Malayu S.P.Hasibuan (2007:94) menjelaskan bahwa “prestasi kerja / kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu.

Menurut Bernardin dan Russel (dalam Ruky, 2002:15) memberikan pengertian atas kinerja sebagai berikut : “performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period. Prestasi atau kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu”.

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Payaman Simanjuntak (2005:1) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Kinerja perusahaan adalah tingkat pencapaian hasil dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Menurut Irawan (2002:11), bahwa kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkret, dapat diamati, dan dapat diukur. Jika kita mengenal tiga macam tujuan, yaitu tujuan organisasi, tujuan unit, dan tujuan pegawai, maka kita juga mengenal tiga macam kinerja, yaitu kinerja organisasi, kinerja unit, dan kinerja pegawai.

Dessler (2000:87) berpendapat : Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Dari beberapa definisi kinerja diatas maka penulis dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seseorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar, target atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama sesuai dengan tanggung jawab didalam organisasi.

### **2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor kinerja mempengaruhi efektif atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Menurut Mahmudi (2005:20) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri dari lima faktor sebagai berikut :

1. Faktor personal / individu, meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.

3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan uraian diatas, menunjukkan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan tempat karyawan bekerja.

### **2.2.3 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan**

Adapun tujuan penilaian kinerja menurut Dharma (2001:150) adalah sebagai berikut :

- a) Pertanggungjawaban, Apabila standard dan sasaran digunakan sebagai alat pengukur pertanggungjawaban, maka dasar untuk pengambilan keputusan kenaikan gaji atau upah, promosi, penugasan khusus, dan sebagainya adalah kualitas hasil pekerjaan karyawan yang bersangkutan.
- b) Pengembangan, jika standar dan sasaran digunakan sebagai alat untuk keperluan pengembangan, hal itu mengacu pada dukungan yang diperlukan

karyawan dalam melaksanakan pekerjaan mereka. Dukungan itu dapat berupa pelatihan, bimbingan atau bantuan lainnya.

Setiap karyawan dalam melaksanakan kewajiban atau tugas merasa bahwa hasil kerja mereka tidak terlepas dari penilaian atasan baik secara langsung maupun tidak langsung. Penilaian kinerja digunakan untuk mengetahui kinerja seorang karyawan. Menurut (Rivai, 2005 : 55) manfaat penilaian kinerja adalah :

- a) Manfaat bagi karyawan yang dinilai antara lain :
  - i. Meningkatkan motivasi
  - ii. Meningkatkan kepuasan kerja
  - iii. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan
  - iv. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas
  - v. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi
- b) Manfaat bagi penilai
  - i. Meningkatkan kepuasan kerja
  - ii. Untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan
  - iii. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer ataupun karyawan
  - iv. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan
  - v. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan
- c) Manfaat bagi perusahaan
  - i. Memperbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan
  - ii. Meningkatkan kualitas komunikasi

- iii. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
- iv. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan untuk masing-masing karyawan

#### **2.2.4 Unsur-Unsur Dalam Penilaian Kinerja**

Unsur-unsur yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan Menurut Hasibuan (2002: 59) adalah sebagai berikut:

- a) Prestasi, Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat di hasilkan karyawan.
- b) Kedisiplinan, Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
- c) Kreatifitas, Penilaian kemampuan karywan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- d) Bekerja sama, Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
- e) Kecakapan, Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.
- f) Tanggung jawab, Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil

kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

### **2.2.5 Teknik-Teknik Penilaian Kinerja**

Sebagian besar metode evaluasi prestasi bertujuan meminimalkan risiko dan permasalahan yang terjadi pada organisasi, khususnya pengaturan sumber daya manusia. Beberapa metode yang dapat dipertimbangkan organisasi untuk melakukan evaluasi prestasi bagi karyawannya adalah sebagai berikut :

#### **1. Rating Scale**

Penilaian prestasi metode ini didasarkan pada suatu skala dari sangat baik, baik, cukup, kurang baik, dan jelek. Bentuk ini sangat umum dipakai oleh organisasi dan di lakukan secara subjektif oleh penilai. Evaluasi ini membandingkan hasil pekerjaan dengan faktor kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

#### **2. Checklist**

Penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah karyawan sudah mengerjakannya. Standar-standar unjuk kerja misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, karyawan yang bersedia apabila diminta lembur, karyawan patuh pada atasan, dan lainnya. Penilai disini adalah atasan langsung atau penyelia.

#### **3. Critical Incident Technique**

Penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan ditempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis yang tidak baik atau baik, dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

#### 4. Skala Penilaian Berjangkarkan Perilaku

Penilaian yang dilakukan dengan membuat spesifikasi unjuk kerja dalam elemen-elemen tertentu, misalnya dosen diperguruan tinggi elemen-elemen unjuk kerjanya adalah memberikan pengajaran, melakukan penelitian, memberikan bimbingan pada mahasiswa, dan membuat soal.

#### 5. Pengamatan dan Tes Unjuk Kerja

Penelitian yang dilakukan melalui tes dilapangan. Misalnya, seorang pilot setiap enam bulan sekali menjalani tes yang meliputi pengujian pengetahuan mengenai prosedur pelaksanaan dalam menerbangkan pesawat, yang dilakukan secara langsung dengan menerbangkan pesawat atau dalam simulator, dan tes kesehatan.

#### 6. Metode Perbandingan kelompok

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai dengan rekan kerjanya, yang dilakukan atasannya dengan beberapa teknik seperti pemerinkatan, pengelompokan pada klasifikasi yang sudah ditentukan, pemberian poin dan metode perbandingan dengan karyawan lain.

#### 7. Penilaian Diri Sendiri

Penilaian karyawan untuk dirinya sendiri dengan harapan pegawai tersebut dapat mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa akan datang.

### 8. Management By Objective (MBO)

Program manajemen yang mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan-tujuan yang dicapai.

### 9. Penilaian Secara Psikologis

Proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologis untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi, dan lain-lain yang bersifat psikologis.

### 10. Assessment Centre

Penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar.

## 2.2.6 Kriteria Mengukur Kinerja Karyawan

Menurut Soedjono (2005), menyebutkan enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yakni :

- a) Kualitas, hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
- b) Kuantitas, jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.

- c) Ketepatan waktu, dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
- d) Efektivitas, pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian
- e) Kemandirian, dapat melaksanakan tugas kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.
- f) Komitmen kerja, komitmen kerja antara karyawan dengan organisasinya dan tanggung jawab karyawan terhadap organisasinya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2009:75) mengemukakan bahwa indikator kinerja, yaitu :

1. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.

3. Pelaksanaan tugas

Pelaksanaan Tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

4. Tanggung jawab

Tanggung jawab terhadap pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

## **2.3 Insentif**

### **2.3.1 Pengertian Insentif**

Insentif adalah salah satu bentuk kompensasi langsung dalam bentuk uang yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas dasar kinerja yang diberikan bagi perusahaan.

Insentif merupakan suatu bentuk dorongan, kemauan dan harapan yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan karyawan tersebut mau melakukan tugas dan kewajiban dengan sebaik-baiknya. Pengertian insentif ini sendiri dikemukakan oleh beberapa para ahli antara lain :

Menurut Rivai (2002:362) mengemukakan bahwa “insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan”. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi tetap, yang biasanya sebagai kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan).

Menurut Moenir (1991:203) mengungkapkan bahwa insentif merupakan perangsang yang berkenaan pada produktif kerja baik secara perorangan maupun kelompok terhadap pekerjaan yang dapat diukur, apabila mereka menghasilkan

lebih banyak dari yang ditimbulkan sehingga mereka memperoleh pembayaran lebih.

Menurut Maluyu S.P. Hasibuan (2007:118), mengemukakan bahwa “upah insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas prestasi standart. Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi”.

Menurut Menurut *Mangkunegara* ( 2002 : 89 ) mengemukakan bahwa " Insentif adalah suatu bentuk motivasi yang dinyatakan dalam bentuk uang atas dasar kinerja yang tinggi dan juga merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap kinerja karyawan dan kontribusi terhadap organisasi (perusahaan)."

Menurut Gary Dessler (2007:95), menjelaskan “insentif adalah ganjaran finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan yang tingkat produksinya melampaui standar yang sudah ditetapkan sebelumnya”.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas, penulis dapat menyimpulkan bahwa insentif adalah dorongan pembangkit gairah kerja karyawan untuk bekerja lebih baik dari standaryang ditentukan. Dimana prinsip keadilan dalam insentif memiliki keuntungan bagi kedua belah pihak baik karywan maupun perusahaan. Dan insentif ini salah satu instrumen perusahaan untuk merangsang gariah dan semangat kerja karyawan untuk memberikan kontribusi kinerja karyawan lenh baik.

### 2.3.2 Jenis Insentif

Perusahaan dalam memberikan insentif haruslah memperhatikan penghargaan intrinsik dan ekstrinsik. Instrinsik adalah suatu properti (sesuatu yang dimiliki) individu yang lepas atau tidak berpengaruh oleh faktor diluar individu tersebut, sedangkan ekstrinsik adalah segala sesuatu yang dimiliki individu tidak lepas atau berpengaruh oleh faktor diluar individu. Perusahaan harus dapat memotivasi bawahannya secara instrinsik dengan memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk sanggup mengembangkan kemampuannya tanpa iming-iming kenaikan gaji, insentif, jabatan, bonus. Sedangkan ekstrinsik perusahaan harus memberikan sugesti kepada karyawan dengan iming-iming kenaikan pangkat, gaji, bonus.

Menurut Gary Dessler (2007: 104) menjelaskan bahwa insentif dibedakan atas dua jenis yaitu insentif material dan insentif non-material.

#### **Insentif financial / Material**

Beberapa sistem penghargaan berupa finansial yang diberikan dalam bentuk uang sebagai alat utama yang dapat membantu manusia dalam memenuhi kebutuhan pokok mereka. Dalam pemberian insentif ini terdapat perbedaan, hal ini disebabkan adanya tingkat atau golongan yang berbeda dari setiap karyawan dalam suatu perusahaan, berupa :

1. Bonus, Dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan. Dihitung dari persentase dari laba perusahaan yang melebihi

jumlah tertentu dan dimasukkan ke dalam dana bonus dan kemudian diberikan kepada manajer dan karyawan.

2. Komisi, Merupakan sistem bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik. Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diberikan kepada karyawan penjualan.

3. Profit Sharing, Biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan ke dalam sebuah dana dan kemudian dimasukkan ke dalam daftar pendapatan peserta.

4. Pembayaran Yang Ditangguhkan, Merupakan jenis pembayaran balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari terdiri dari:

- a) Bantuan Hari Tua. Secara umum akan dapat direalisasikan pada perusahaan yang kondisi keuangannya cukup kuat dengan masa depan yang baik.
- b) Pensiun. Pensiun ini dibiayai sendiri oleh karyawan, sewaktu karyawan tersebut masih aktif bekerja. Dana pensiun diperoleh dengan memotong gaji karyawan tiap bulan sewaktu karyawan tersebut masih aktif bekerja.
- c) Pembayaran Kontraktual. Suatu pelaksanaan perjanjian antara majikan dengan pegawai, di mana pegawai yang selesai masa kerjanya dibayar dengan jumlah uang selama periode tertentu.

### **Insentif non-material**

Suatu insentif bagi para karyawan yang bukan berbentuk keuangan, dalam hal ini merupakan kebutuhan karyawan yang bukan berwujud uang seperti :

1. Terjamin kenyamanan tempat kerja.
2. Terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan.
3. Adanya penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas kerja yang baik.
4. Tersedianya hiburan, pendidikan dan latihan.
5. Pemberian tanda jasa atau medali.
6. Ucapan terima kasih, baik secara formal maupun informal.
7. Pemberian promosi (kenaikan pangkat atau jabatan).
8. Pemberian perlengkapan khusus pada kerja (meja rapat, permadani dan lain-lain).

Menurut Darma dan Jumaidah (2004:27) mengemukakan bahwa insentif non material paling sederhana adalah pujian dan pengakuan. Ia juga menambahkan beberapa jenis insentif yang besar manfaatnya jika diterapkan adalah pujian, pengakuan formal, penghargaan dan penugasan ketempat yang disukai, juga dapat dikatakan sebagai suatu yang dapat menstimulasi, mendorong atau merangsang, dan hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan

produktivitas. Dengan adanya insentif dapat merangsang seseorang untuk berbuat lebih secara sempurna melampaui standart yang ditetapkan.

### 2.3.3 Tujuan Pemberian Insentif

Tujuannya untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan. Insentif menjamin bahwa karyawan akan mengarahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri baik secara individu maupun kelompok.

Menurut Pangabean (2002:93) tujuan pemberian insentif dapat dibedakan menjadi dua golongan antara lain :

a) Bagi perusahaan

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

- 1) Bekerja lebih bersemangat dan cepat.
- 2) Bekerja lebih disiplin.
- 3) Bekerja lebih kreatif.

b) Bagi Karyawan

Dengan adanya pemberian insentif karyawan akan mendapat keuntungan :

- 1) Standar prestasi dapat diukur secara kuantitatif.

- 2) Standar prestasi di atas dapat digunakan sebagai dasar pemberian balas jasa yang diukur dalam bentuk uang.
- 3) Karyawan harus lebih giat agar dapat menerima uang lebih besar.

Menurut Gorda (2004:156) pemberian insentif atau upah perangsang bertujuan untuk :

- 1) Memberikan balas jasa yang membedakan dikarenakan hasil kerja yang berbeda.
- 2) Mendorong semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan.
- 3) Meningkatkan produktivitas.
- 4) Dalam melakukan tugasnya, seorang pimpinan selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya.
- 5) Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya.
- 6) Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

Setiap orang apabila ditawarkan kepada balas jasa yang memberikan hasil yang menguntungkan baginya maka akan termotivasi untuk memperoleh tawaran yang ditawarkan. Alat atau instrumen yang kuat tersebut ialah dengan memberikan *insentif*. Pemberian insentif harus jadi perhatian khusus bagi manajemen perusahaan yang akan diberikan kepada karyawan baik itu insentif material maupun insentif non-material. Dengan kata lain pemberian insentif

merupakan sarana motivasi untuk mendorong karyawan menimbulkan semangat kerja dan berprestasi bagi peningkatan kinerja.

### 2.3.4 Sifat dan Teori Pemberian Insentif

Heijrachman dan Suad Husnan (1986) terdapat beberapa beberapa sifat dasar dalam pemberian insentif secara efektif, diantaranya:

- Sistem pemberian agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan sendiri.
- Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga output dan efisiensi kerjanya juga meningkat.
- Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya secara cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih cepat pula merasakan hasil dari prestasinya.
- Penentuan standar kerja hendaknya dilakukan secermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi sehingga sulit untuk dicapai oleh karyawan tetapi juga tidak terlalu mudah untuk dicapai karyawan.
- Besaran nominal antara upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang karyawan untuk bekerja giat.

Menurut Panggabean (2002:92) syarat pemberian insentif adalah:

1. Sederhana, peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas dan dapat dimengerti.

2. Spesifik, karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.
3. Dapat dicapai, setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
4. Dapat diukur, sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif..

Dalam pemberian insentif juga harus dilihat dari berbagai cara atau metode pemberian insentif antara lain :

a. Upah perpotong proporsional

Dibayarkan berdasarkan produktifitas pekerja dikalikan upah perpotong yang dapat dari penyelidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya

b. Upah perpotong taylor

Upah perpotong taylor untuk karyawan dengan cara mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang produktivitasnya tinggi dnegan yang produktifitas rendah. Mereka yang memiliki produktifitas tinggi ketika output mencapai standar atau lebih, akan menerima upah perpotong lebih besar dari pada karyawan yang bekerja dibawah standar.

c. Upah perpotong kelompok

Cara menentukan upah perpotong kelompok adalah dengan menentukan standar untuk kelompok. Mereka yang berada diatas standar kelompok akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tarif, sedangkan yang dibawah standar akan dibayar sesuai dengan jam kerja dikali denga tarif perjamnya.

d. Insentif bagi karyawan para karyawan bagian penjualan

Rencana kompensasi karyawan penjualan biasanya sangat bergantung pada insentif (komisi penjualan). Namun, beberapa karyawan bagian penjualan mendapatkan gaji langsung dan sebagian besar menerima kombinasi dari gaji dan komisi.

### 2.3.5 Kesulitan Dalam Pengupahan Insentif

Menurut Heidjrachman dalam Susilo Martoyo (1994) terdapat delapan kesulitan dalam sistem pengupahan insentif sebagai berikut :

- a. Alat ukur dari berbagai prestasi karyawan belum tentu dapat berhasil dibuat secara tepat sebagaimana diharapkan, yakni wajar dan dapat diterima.
- b. Alat ukur dan tujuan perusahaan harus terikat erat.
- c. Data tentang prestasi kerja karyawan harus cepat dan teratur terkumpul setiap saat (hari, minggu, bulan).
- d. Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar / tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
- e. Gaji / upah total dari upah pokok plus bonus haruslah konsisten diantara berbagai kelompok pekerja yang menerima insentif dan antara

kelompok yang menerima insentif dengan yang tidak menerima insentif.

- f. Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodic dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
- g. Kemungkinan tantangan dari pihak serikat karyawan harus sudah diperhitungkan secara matang.

### 2.3.6 Kriteria Pengukuran Pemberian Insentif

Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan insentif antara lain sebagai berikut:

#### 1. Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh pegawai yang bersangkutan. Berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja pegawai. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja diukur secara kuantitatif, memang dapat dikatakan bahwa dengan cara ini dapat mendorong pegawai yang kurang produktif menjadi lebih produktif dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi pegawai yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak *favourable* bagi pegawai yang bekerja lamban atau pegawai yang sudah berusia agak lanjut.

#### 2. Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya pegawai melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat

menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara yang diterapkan apabila ada kesulitan dalam menerapkan cara pemberian insentif berdasarkan kinerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dengan cara ini, antara lain sebagai berikut:

a. Kelemahan

Terlihatnya adanya kelemahan cara ini sebagai berikut:

- 1) Mengakibatkan mengendornya semangat kerja pegawai yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata.
- 2) Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan pegawai.
- 3) Membutuhkan pengawasan yang ketat agar pegawai sungguh-sungguh bekerja.
- 4) Kurang mengakui adanya kinerja pegawai.

b. Kelebihan

Di samping kelemahan tersebut di atas, dapat dikemukakan kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut:

- 1) Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti: pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- 2) Menjamin kepastian penerimaan insentif secara periodik

3) Tidak memandang rendah pegawai yang cukup lanjut usia.

### 3. Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah pegawai senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang pegawai semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol, sehingga mungkin sekali pegawai muda (*junior*) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh pegawai senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya tetapi karena masa kerjanya. Dalam situasi demikian dapat timbul di mana para pegawai junior yang energik dan mampu tersebut keluar dari perusahaan/instansi.

### 4. Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada pegawai didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari pegawai. Ini berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan. Hal seperti ini memungkinkan pegawai untuk dapat bertahan dalam perusahaan/instansi.

### 5. Keadilan dan Kelayakan

#### a. Keadilan

Dalam sistem insentif bukanlah harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan (*output*), makin tinggi pengorbanan semakin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan oleh suatu jabatan. Input dari suatu jabatan ditunjukkan oleh spesifikasi yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula output yang diharapkan. Output ini ditunjukkan oleh insentif yang diterima para pegawai yang bersangkutan, di mana di dalamnya terkandung rasa keadilan yang sangat diperhatikan sekali oleh setiap pegawai penerima insentif tersebut.

#### b. Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan. Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif didalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan/instansi akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja pegawai yang dapat diketahui dari

berbagai bentuk akibat ketidakpuasan pegawai mengenai insentif tersebut.

## 6. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi. Ini berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun ranking dalam penentuan insentif.

### **2.4 Disiplin Kerja**

#### **2.4.1 Pengertian Disiplin Kerja**

Keberhasilan sebuah perusahaan dalam mencapai tujuannya antara lain ditentukan oleh faktor disiplin kerja yang memiliki sikap / perilaku yang baik dan benar dalam mematuhi setiap peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu disiplin kerja merupakan perwujudan kepatuhan dan ketaatan kepada hukum sehingga karyawan akan berusaha untuk mengurangi setiap pelanggaran-pelanggaran sesuai peraturan berlaku didalam perusahaan.

Menurut Robert L Mathis (2002:76) mengemukakan bahwa“disiplin kerja adalah disiplin merupakan bentuk peraturan-peraturan perusahaan”.

Menurut Veithzal Rivai (2004:444) mengemukakan bahwa : “Disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku”.

Menurut Gary Dessler (2005:53) menjelaskan bahwa “disiplin kerja adalah sebuah prosedur yang dilakukan perusahaan untuk memperbaiki atau menghukum seseorang bawahan karena telah melanggar aturan prosedur”.

Menurut Henry Simamora (2004:610) : “Disiplin adalah prosedur yang mengoreksi atau menghukum bawahan karena melanggar peraturan atau prosedur. Disiplin merupakan pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur dan menunjukkan tingkat kesungguhan tim kerja di dalam sebuah organisasi. Tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditetapkan. Tindakan disipliner yang efektif terpusat pada perilaku karyawan yang salah, bukan pada diri karyawan sebagai pribadi”.

Beberapa pendapat ahli diatas dapat penulis simpulkan bahwa yang dimaksud dengan disiplin adalah sikap mental yang tercermin dalam perbuatan perorangan maupun kelompok berupa kepatuhan terhadap peraturan perusahaandan bersedia menerima sanksi apabila terbukti melanggar peraturan kejra yang telah ditetapkan perusahaan.

### 2.4.2 Jenis-Jenis Disiplin Kerja

Menurut T. Hani Handoko (2001:208) ada tiga tipe disiplin kerja antara lain :

### A. Disiplin Preventif

Kegiatan yang dilaksanakan untuk mendorong para karyawan mengikuti berbagai standar dan aturan, sehingga penyelewengan-penyelewengan dapat dicegah. Sasaran pokoknya adalah untuk mendorong disiplin diri karyawan. Dengan cara ini karyawan menjaga disiplin diri mereka dan bukan karena suatu paksaan manajemen. Adapun aturannya antara lain :

- i. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan
- ii. Kehadiran
- iii. Penggunaan jam kerja

### B. Disiplin Korektif

Kegiatan diambil untuk menangani pelanggaran terhadap aturan-aturan dan mencoba menghindari pelanggaran-pelanggaran berikutnya. Kegiatan korektif sering berupa suatu bentuk hukuman dan biasanya disebut tindakan kedisiplinan. Sasaran-sasaran tindakan pendisiplinan hendaknya positif, bersifat mendidik dan menilai, bukan berbentuk tindakan negatif yang bersifat menjatuhkan. Secara umum tindakan pendisiplinan sebagai berikut:

- i. Peringatan, ini dilakukan dengan mengkomunikasikan semua peraturan-peraturan pada seluruh karyawan.

- ii. Segera atau secepat mungkin, dimana tindakan pendisiplinan ini hendaknya dilakukan sesegera mungkin sehingga karyawan dapat memahami hubungan peristiwa dimasa yang akan datang pelanggaran dapat di minimalisir.
- iii. Konsisten dimana karyawan yang melakukan kesalahan yang sama diberikan hukuman yang sama pula.
- iv. Impersonal atau tidak bersifat pribadi, dimana dalam melakukan tindakan pendisiplinan tidak memandang individu dan tidak pandang bulu yang dapat menimbulkan diskriminasi.

### C. Disiplin Progresif

Penerapan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang berulang-ulang. Tindakan pendisiplinan bertahap terhadap seseorang karyawan yang melakukan pelanggaran berulang dan memberi waktu bagi manajemen mendorong karyawan tersebut memperbaiki pelanggaran. Sebuah contoh sistem disiplin progresif yang disusun atas dasar tingkat berat pelanggaran yang dilakukan secara ringkas dapat ditunjukkan sebagai berikut :

- i. Pelanggaran pertama akan diberikan peringatan lisan
- ii. Pelanggaran berikutnya akan diberikan peringatan tertulis
- iii. Pelanggaran yang lebih jumlahnya akan diberikan tindakan skorsing
- iv. Pelanggaran yang selanjutnya diberikan tindakan terakhir yaitu pemberhentian atau pemecatan

Disiplin kerja perlu diterapkan untuk memastikan agar karyawan perusahaan melaksanakan pekerjaannya secara efektif dan menaati setiap peraturan-peraturan yang diterapkan perusahaan sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan.

### 2.4.3 Tujuan Disiplin Kerja

Menurut Bejo Siswanto (2005:292), Maksud dan sasaran dari disiplin kerja adalah terpenuhinya beberapa tujuan seperti secara umum dapat disebutkan bahwa tujuan utama dari disiplin kerja ialah demi kelancaran dan kelangsungan perusahaan sesuai dengan motif perusahaan yang bersangkutan baik hari ini maupun hari esok. Selain tujuan umum disiplin kerja adapula tujuan khusus disiplin kerja antara lain :

- a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenagakerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku, baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis, serta melaksanakan perintah manajemen.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan sebaik-baiknya serta mampu memberikan servis yang maksimum kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

- e. Tenaga kerja mampu memperoleh tingkat produktivitas yang tinggi sesuai dengan harapan perusahaan, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Dengan adanya tujuan disiplin kerja diharapkan para karyawan perusahaan menyadari dan bersedia untuk menaati peraturan yang telah diberlakukan agar dapat membantu meningkatkan produktivitas karyawan dan mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.4.4 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut H. Malayu Hasibuan (2007:194) pada dasarnya banyak indikator yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan seorang pegawai, di antaranya :

1. Tujuan dan kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar dia bekerja dengan sungguh-sungguh dan disiplin dalam mengerjakannya.

2. Teladan pimpinan

Teladan pimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus memberi contoh yang baik, berdisiplin baik,

jujur, adil, serta sesuai kata dengan perbuatan. Dengan teladan pimpinan yang baik, kedisiplinan bawahan pun akan baik. Jika teladan pimpinan kurang baik (kurang berdisiplin), para bawahan pun akan kurang disiplin.

### 3. Balas jasa

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula. Balas jasa berperan penting untuk menciptakan kedisiplinan karyawan. Artinya semakin besar balas jasa, semakin baik kedisiplinan karyawan. Sebaliknya, apabila balas jasa kecil, kedisiplinan karyawan menjadi rendah. Karyawan sulit untuk berdisiplin baik selama kebutuhan-kebutuhan primernya tidak terpenuhi dengan baik.

### 4. Keadilan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting, dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam pemberian balas jasa (pengakuan) atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik. Manajer yang cakap dalam memimpin selalu berusaha bersikap adil terhadap semua bawahannya. Dengan keadilan yang baik, akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan agar kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja, dan prestasi kerja bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu hadir di tempat kerja agar dapat mengawasi dan memberikan petunjuk jika ada bawahannya yang mengalami kesulitan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya.

### 6. Sanksi hukuman

Sanksi hukuman berperan penting dalam memelihara kedisiplinan karyawan. Dengan sanksi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut melanggar peraturan perusahaan, sikap, dan perilaku indisipliner karyawan akan berkurang.

### 7. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang indisipliner sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani menindak tegas menerapkan hukuman bagi karyawan yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinannya oleh bawahannya. Dengan demikian, pimpinan akan memelihara kedisiplinan karyawan perusahaan.

### 8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan kemanusiaan yang harmonis diantara sesama karyawan ikut menciptakan kedisiplinan yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan baik bersifat vertikal maupun horizontal yang terdiri dari *Direct Single Relationship*, *Direct Group Relationship*, dan *Cross Relationship* hendaknya berjalan harmonis. Manajer harus berusaha menciptakan suasana kemanusiaan yang serasi serta memikat, baik secara vertikal maupun horizontal diantara semua karyawannya. Terciptanya *Human Relationship* yang serasi akan mewujudkan lingkungan dan suasana kerja yang nyaman. Hal ini akan memotivasi kedisiplinan yang baik pada perusahaan. Jadi, kedisiplinan karyawan akan tercipta apabila hubungan kemanusiaan dalam organisasi tersebut baik.

Banyak pendapat lain mengenai Faktor-faktor atau indikator yang mempengaruhi kedisiplinan menurut Gouzali Saydam (2005:291) sebagai berikut:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.
2. Ada tidaknya keteladanan pemimpin dalam perusahaan/organisasi.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan.
4. Keberanian pemimpin dalam mengambil keputusan.
5. Ada tidaknya pengawasan pemimpin.
6. Ada tidaknya perhatian kepada para karyawan.
7. Diciptakan kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin.

### 2.4.5 Kriteria Pengukuran Disiplin Kerja

Menurut Veithzal Rivai (2005: 444) menjelaskan bahwa, disiplin kerja memiliki beberapa komponen seperti :

1. Kehadiran. Hal ini menjadi indikator yang mendasar untuk mengukur kedisiplinan, dan biasanya karyawan yang memiliki disiplin kerja rendah terbiasa untuk terlambat dalam bekerja.
2. Ketaatan pada peraturan kerja. Karyawan yang taat pada peraturan kerja tidak akan melalaikan prosedur kerja dan akan selalu mengikuti pedoman kerja yang ditetapkan oleh perusahaan.
3. Ketaatan pada standar kerja. Hal ini dapat dilihat melalui besarnya tanggung jawab karyawan terhadap tugas yang diamanahkan kepadanya.
4. Tingkat kewaspadaan tinggi. Karyawan memiliki kewaspadaan tinggi akan selalu berhati-hati, penuh perhitungan dan ketelitian dalam bekerja, serta selalu menggunakan sesuatu secara efektif dan efisien.
5. Bekerja etis. Beberapa karyawan mungkin melakukan tindakan yang tidak sopan ke pelanggan atau terlibat dalam tindakan yang tidak pantas. Hal ini merupakan salah satu bentuk tindakan indisipliner, sehingga bekerja etis sebagai salah satu wujud dari disiplin kerja karyawan.

Berdasarkan teori diatas banyak faktor yang mempengaruhi disiplin kerja. Disiplin kerja sangat penting untuk pertumbuhan perusahaan, dimana disiplin kerja merupakan instrumen seorang manajer untuk berkomunikasi dengan bawahannya. Oleh karena itu setiap manajer selalu berusaha agar para

bawahannya mempunyai disiplin yang baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik memang merupakan hal yang cukup sulit, karena memiliki banyak faktor yang mempengaruhinya.

### 2.4.6 Pelaksanaan Sanksi Pelanggaran Disiplin Kerja

Tujuan utama pelaksanaan sanksi bagi para pekerja yang melanggar norma-norma organisasi adalah memperbaiki dan mendidik para pekerja yang melakukan pelanggaran disiplin. Pelanggaran kerja adalah setiap ucapan, tulisan, perbuatan seorang pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur oleh pimpinan organisasi (Veithzal Rivai, 2004:450), sedangkan sanksi pelanggaran kerja adalah hukuman disiplin yang dijatuhkan pimpinan organisasi kepada pegawai yang melanggar peraturan disiplin yang telah diatur pimpinan organisasi.

Menurut Veithzal Rivai (2004:450) ada beberapa tingkat dan jenis pelanggaran kerja yang umumnya berlaku dalam suatu organisasi yaitu:

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.

Agus Dharma (2004:403-407) berpendapat bahwa sanksi pelanggaran kerja akibat tindakan indisipliner dapat dilakukan dengan cara :

### 1. Pembicaraan informal

Dalam aturan pembicaraan informal dapat dilakukan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran kecil dan pelanggaran itu dilakukan pertama kali. Jika pelanggaran yang dilakukan karyawan hanyalah pelanggaran kecil, seperti terlambat masuk kerja atau istirahat siang lebih lama dari yang ditentukan, atau karyawan yang bersangkutan juga tidak memiliki catatan pelanggaran peraturan sebelumnya, pembicaraan informal akan memecahkan masalah. Pada saat pembicaraan usahakan menemukan penyebab pelanggaran, dengan mempertimbangkan potensi karyawan yang bersangkutan dan catatan kepegawaiannya.

### 2. Peringatan lisan

Peringatan lisan perlu dipandang sebagai dialog atau diskusi, bukan sebagai ceramah atau kesempatan untuk “mengumpat karyawan”. Karyawan perlu didorong untuk mengemukakan alasannya melakukan pelanggaran. Selama berlangsungnya pembicaraan, sebagai seorang pimpinan perlu berusaha memperoleh semua fakta yang relevan dan memintanya mengajukan pandangan. Jika fakta telah diperoleh dan telah dinilai, maka perlu dilakukan pengambilan keputusan terhadap karyawan bersangkutan.

### 3. Peringatan tertulis

Peringatan tertulis diberikan untuk karyawan yang telah melanggar peraturan berulang-ulang. Tindakan ini biasanya didahului dengan pembicaraan terhadap karyawan yang melakukan pelanggaran.

#### 4. Pengrumahan sementara

Pengrumahan sementara adalah tindakan pendisiplinan yang dilakukan terhadap karyawan yang telah berulang kali melakukan pelanggaran. Ini berarti bahwa langkah pendisiplinan sebelumnya tidak berhasil mengubah perilakunya. Pengrumahan sementara dapat dilakukan tanpa melalui tahapan yang diuraikan sebelumnya jika pelanggaran yang dilakukan adalah pelanggaran yang cukup berat. Tindakan ini dapat dilakukan sebagai alternatif dari tindakan pemecatan jika pimpinan perusahaan memandang bahwa karir karyawan itu masih dapat diselamatkan.

#### 5. Demosi

Demosi berarti penurunan pangkat atau upah yang diterima karyawan. Akibat yang biasa timbul dari tindakan pendisiplinan ini adalah timbulnya perasaan kecewa, malu, patah semangat, atau mungkin marah pada karyawan bersangkutan. Oleh sebab itu, demosi tidak dipandang sebagai langkah yang besar manfaatnya dalam pendisiplinan progresif di sejumlah perusahaan.

#### 6. Pemecatan

Pemecatan merupakan langkah terakhir setelah langkah sebelumnya tidak berjalan dengan baik. Tindakan ini hanya dilakukan untuk jenis pelanggaran yang sangat serius atau pelanggaran yang terlalu sering

dilakukan dan tidak dapat diperbaiki dengan langkah pendisiplinan sebelumnya. Keputusan pemecatan biasanya diambil oleh pimpinan pada tingkat yang lebih tinggi.

Pada dasarnya penerapan sanksi sebaiknya diatur dengan menampung masukan dari pegawai dengan maksud keikutsertaan mereka dalam penyusunan sanksi yang akan diberikan sedikit banyaknya akan mempengaruhi serta mengurangi ketidakdisiplinan tersebut, selain itu pemberian sanksi disiplin harus berorientasi pada pemberian latihan atau sifatnya pembinaan bukan bertujuan untuk menghukum agar para pegawai tidak melakukan kesalahan yang sama dimasa datang.

### **2.5 Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Disiplin Kerja**

Setiap perusahaan dalam mengelola tiap individu karyawan yang ada diperusahaan perlu memastikan agar karyawan tersebut memiliki kinerja yang terbaik. Cara yang dapat ditempuh oleh pihak manajer perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan ialah dengan cara pemberian insentif dimana gunanya untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan semangat kerja menjadi lebih baik.

Dengan adanya program insentif yang ada diperusahaan ini diharapkan tiap karyawan tersebut dapat meningkatkan tingkat disiplin kerjanya dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Dimana aspek disiplin kerja ini adalah hal penting yang harus tertanam dalam diri tiap karyawan.

Apabila karyawan memiliki tingkat disiplin yang tinggi maka tiap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dapat diselesaikan dengan sebaik mungkin. Dalam arti sempit apabila karyawan dapat menyelesaikan tugas yang diberikan oleh perusahaan maka tujuan dari organisasi tersebut dapat tercapai pula.

Dalam penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan variabel yang akan diteliti antara lain jurnal yang berjudul Variabel-variabel yang mempengaruhi disiplin kerja pegawai pada dinas sosial provinsi kalimantan timur yang diteliti oleh Achmad Rasyidi, DB. Paranoan, Achmad Djumlani (2013) mengungkapkan bahwa variabel insentif berpengaruh signifikan terhadap disiplin kerja karyawan. Besarnya pengaruh variabel insentif terhadap disiplin kerja karyawan adalah 0,480 atau 48,0 % yang dianggap signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa disiplin yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Insentif yang diberikan kepada karyawan dapat mendorong gairah kerja, semangat kerja, dan terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat.

Penelitian yang dilakukan oleh Ferisca Nurwidyanti yang berjudul effect of work discipline and incentive on employee performance departement of UPT service in riau province library mengungkapkan bahwa Disiplin kerja dan insentif secara bersama-sama dapat memberikan pengaruh yang positif signifikan terhadap kinerja pegawai bagian UPT Layanan Perpustakaan Wilayah Provinsi Riau. Keeratan hubungan disiplin kerja dan insentif terhadap kinerja sangat kuat yang

digambarkan dari nilai R sebesar 0,992. Variabel disiplin kerja dan insentif dapat mempengaruhi kinerja sebesar 98,4 %, sedangkan sisanya 1,6 % dipengaruhi oleh variabel-variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Dengan demikian penulis dapat menyimpulkan bahwa dengan adanya program pemberian insentif ini dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan disiplin kerja ke arah yang lebih baik. Apabila disiplin kerja ini telah terbina dengan baik maka setiap tugas yang diberikan akan dilaksanakan dengan maksimal demi tercapainya tujuan individu dan organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka peneliti mengajukan hipotesis bahwa **“Terdapat Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Disiplin Kerja Di PT Hyundai Mobil Indonesia Cabang Bandung”**.

### **2.6 Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan**

Perusahaan perlu memperhatikan pemberian insentif kepada karyawan selain sebagai memberikan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan tetapi juga menjadikan pendorong timbulnya kinerja yang lebih baik yang membuat perusahaan mendapatkan keuntungan balik dari meningkatnya kinerja karyawan.

Insentif dan kinerja adalah bagian dari pengelolaan sdm yang kompleks untuk menyatakan dan mempertahankan hubungan kerja antara karyawan dan perusahaan. Kedua hal ini mendemonstrasikan tidak hanya apa yang ingin dicapai oleh manajemen, namun juga keyakinan pihak manajemen terhadap hubungan kerja tersebut.

Dengan memberikan program insentif secara tepat, maka dapat menimbulkan gairah kerja sehingga karyawan termotivasi untuk bersaing secara sehat dalam meningkatkan kreatifitas diri, dan karyawan melakukan inovasi-inovasi baru dalam memajukan perusahaan. Banyak perusahaan pasti meyakini bahwa pada umumnya sistem imbalan yang baik dan pada khususnya sistem pemberian insentif yang tepat akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Dalam penelitian terdahulu yang ada kaitannya dengan variabel yang akan diteliti antara lain ada dari beberapa jurnal tentang pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan yang diteliti oleh beberapa peneliti antara lain : *Theresa Libby wilfrid Laurier University (2009)* yang meneliti di kantor pemerintahan militer dan kota jasa transportasi menemukan hasil penelitian dengan memberikan insentif kepada karyawan sangat berpengaruh untuk memicu kinerja karyawan menjadi lebih baik, insentif yang diberikan di kantor militer ini tidak hanya kepada perotangan tapi tim-tim kerja baik yang bertugas dibagian administrasi maupun dibagian lapangan, dimana kita ketahui bersama militer memiliki tugas kerja yang sangat berat sehingga usaha kerja mereka ingin dihargai apabila hasil kerja mereka melebihi standart perusahaan akan dihargai dengan pemberian insentif.

Dalam penelitiannya *Steven J. Condly University of Florida (2003)* mengemukakan bahwa adanya pemberian insentif kepada karyawan di perguruan tinggi atau kampus membuat semangat kerja karyawan semakin meningkat, insentif yang diberikan juga diharapkan karyawan sesuai dengan keinginan

karyawan sehingga insentif yang diberikan sesuai dan tepat sarannya. Dimana sebelum adanya pemberian insentif hasil kerja karyawan sangatlah rendah dan tidak sesuai dengan harapan universitas. Dengan adanya program terbaru dari rektor yang baru di angkat membuat semua keinginan karyawan dapat terpenuhi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa dalam penelitian ini perguruan tinggi di California ini dengan program insentif yang diterapkan berhasil untuk meningkatkan dan memperbaiki kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh *Richard M. Tubbs The University of Iowa (2008)* mengemukakan bahwa dibisnis swasta (organisasi nirlaba) dengan melakukan pemberian insentif kepada karyawan baik itu kepada kelompok maupun individu diperusahaan menjadikan kinerja karyawan menjadi meningkat, diperusahaan nirlaba ini juga menerapkan insentif kontrak yaitu dengan memberikan kesempatan kepada karyawan kontrak mendapatkan janji dan hadiah dari perusahaan apabila karyawan kontrak tersebut bisa bekerja lebih baik akan mndapatkan insentif lebih dari karywan tetap, dengan demikian program insentif diperusahaan nirlaba ini berhasil membuat kinerja karyawan menjadi meningkat baik kelompok maupun individu.

Berdasarkan pembahasan dan penelitian terdahulu diatas maka dapat dikatakan bahwa memberikan insentif kepada karyawan sangat berpengaruh untuk memicu peningkatan kinerja karyawan menjadi lebih baik dan juga tim-tim kerja yang ada diperusahaan tersebut, sehingga karyawan merasakan bahwa hasil kerja

mereka yang melebihi standart perusahaan lebih dihargai dengan diberinya insentif.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka peneliti mengajukan hipotesis bahwa **“Terdapat Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan Di PT Hyundai Mobil Indonesia Cabang Bandung”**.

### **2.7 Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Disiplin kerja sangatlah penting dalam sebuah organisasi atau perusahaan, dimana disiplin ini dimanfaatkan oleh seorang manajer sebagai sarana seorang manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia unuk mengubah perilaku yang kurang baik serta sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan terwujudnya tujuan perusahaan dan pegawainya. Oleh karena itu manajer selalu berusaha agar bawahannya selalu mempunyai disiplin yang baik. Seorang manajer dikatakan efektif dalam kepemimpinannya, jika bawahannya berdisiplin baik. Untuk memelihara dan meningkatkan kedisiplinan yang baik adalah hal yang sulit, karena banyak faktor mempengaruhinya.

Kedisiplinan harus ditegakkan dalam suatu organisasi atau perusahaan. Tanpa dukungan disiplin pegawai yang baik, perusahaan sulit untuk mewujudkan

tujuannya yaitu pencapaian kinerja optimal pegawai. Jadi, disiplin adalah kunci keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya (Hasibuan, 2009:194). Hal ini didukung dalam penelitian menurut Suprayitno, Sukir (2007) didalam jurnal yang berjudul “pengaruh disiplin kerja, lingkungan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan”. Menyatakan bahwa salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan perlu adanya sikap disiplin dari karyawan, jika karyawan tersebut sadar akan tugas dan tanggung jawabnya sesuai aturan tata tertib yang dilaksanakan maka akan sangat berpengaruh terhadap karyawan yang bersangkutan, dengan demikian disiplin kerja memberikan sumbangan positif terhadap kinerja karyawan.

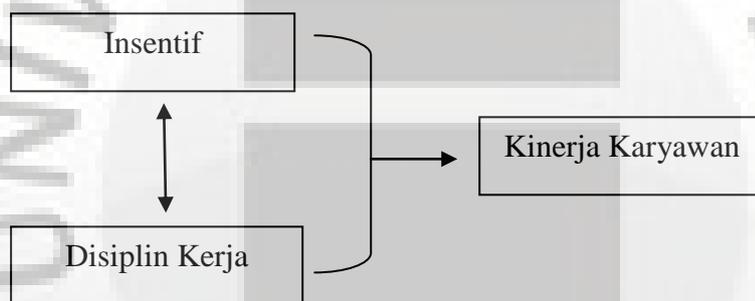
Menurut Nandha Meta K, d (2012) didalam jurnal yang berjudul “pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan”. Menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan hal yang harus ditanamkan dalam diri setiap karyawan, karena hal ini akan menyangkut tanggung jawab moral karyawan akan tugas dan kewajibannya. Disiplin kerja karyawan yang baik akan mempengaruhi kinerja dan mempercepat pencapaian organisasi, sedangkan disiplin kerja yang merosot akan menjadi penghalang dan memperlambat pencapaian organisasi.

Menurut Henni Indriyani, Muhammadinah (2010) didalam jurnal yang berjudul “pengaruh kemampuan dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Rizky Kurnia Jaya Palembang”. Menyatakan bahwa disiplin kerja merupakan bentuk pengendalian diri karyawan, pelaksanaan yang teratur dan menunjukan tingkat kesungguhan tim kerja dalam sebuah organisasi dimana tindakan

disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standart-standart yang ditentukan.

Berdasarkan hasil penelitian diatas maka peneliti mengajukan hipotesis bahwa “ **Terdapat Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Di PT Hyundai Mobil Indonesia Cabang Bandung.**”

Adapun kaitan antar variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini yang telah dijelaskan diatas akan digambarkan dalam Gambar berikut ini :



**Gambar 2.1. keterkaitan insentif dan disiplin kerja terhadap kinerja**