

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Mangkunegara (2013:2) manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu. Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai. Menurut Dessler (2010:4) manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memerhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan, keamanan dan masalah keadilan.

Menurut Hasibuan (2009:10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan karyawan dan masyarakat. Dari beberapa definisi dari para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu dan seni dalam proses memperoleh, melatih, menilai, memerhatikan hubungan kerja, kompensasi, kesehatan dan keamanan serta masalah keadilan agar hubungan dan peranan tenaga kerja berjalan secara efektif dan efisien didalam dunia kerja sehingga mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

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

Menurut Hasibuan (2013:21) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

###### **a. Perencanaan**

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**

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan 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**

Kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

###### **d. Pengendalian**

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

- e. Pengadaan  
Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan
- f. Pengembangan  
Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- g. Kompensasi  
Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, baik berupa uang maupun barang, kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintahan dengan berdasarkan internal maupun eksternal konsistensi.
- h. Pengintegrasian  
Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.
- i. Pemeliharaan  
Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.
- j. Kedisiplinan  
Merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan. Karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- k. Pemberhentian  
Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya

### **2.1.3. Pelatihan Kerja**

#### **2.1.3.1. Pengertian Pelatihan Kerja**

Pelatihan kerja Menurut Mangkunegara (2011:44) menyatakan bahwa: Training is short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non-managerial personal learn technical knowledge and skills for a definite purpose. (Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non managerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas).

Menurut Kaswan (2011:2), pelatihan adalah proses untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan. Sedangkan menurut Wibowo (2011:442), pelatihan sebagai suatu investasi yang sangat penting dalam sumber daya manusia.

Menurut Intruksi Presiden No 15 tahun 1974 dalam Sedarmayanti (2013:164) menyatakan bahwa: Pelatihan adalah bagian dari pendidikan menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Dari pengertian para ahli diatas tentang pelatihan, bahwa pelatihan adalah sebagai usaha untuk memperbaiki performa karyawan pada semua tingkatan organisasi dengan bertujuan mendapatkan dan mengembangkan pengetahuan, keahlian, kecakapan, ketrampilan dan sikap karyawan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yang telah ditentukan sesuai standart perusahaan dan pelatihan juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam pekerjaan lain yang akan dijabatnya dengan prosedur yang sistematis dalam jangka waktu yang singkat dan lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

#### **2.1.3.2. Perlunya Pelatihan Kerja**

Setiap Organisasi, perlu mengadakan program pelatihan dan pengembangan karyawan untuk kemajuan organisasi. Perlunya diselenggarakan program pelatihan dan pengembangan menurut Sedarmayanti (2013:167) diantaranya karena :

1. Karyawan baru.
2. Karyawan yang ditempatkan pada pekerjaan lama.
3. Kurang persiapan dalam mengangkat karyawan baru.
4. Fasilitas baru diberikan dalam kegiatan tertentu.
5. Penemuan atau alat dan cara baru.
6. Pengawas, administrator.
7. Hubungan dengan kantor lain dan dengan masyarakat.
8. Karyawan ingin menambah pengetahuan, keterampilan dan mengubah sikap

#### **2.1.3.3. Tujuan Pelatihan Kerja**

Tujuan umum dan tujuan khusus pelatihan menurut Sedarmayanti (2013:170) adalah sebagai berikut:

##### **a. Tujuan Umum Pelatihan Kerja**

Tujuan umum pelatihan adalah meningkatkan produktivitas organisasi, dengan melalui berbagai kegiatan antara lain :

1. Mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.
2. Mengembangkan keterampilan/keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.
3. Mengembangkan/merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).

##### **b. Tujuan Khusus Pelatihan Kerja**

1. Kualitas.
2. Produktivitas kerja.
3. Mutu perencanaan tenaga kerja.
4. Semangat/moral.
5. Balas jasa tidak langsung.
6. Kesehatan dan keselamatan kerja.
7. Mencegah kadaluarsanya pengetahuan dan keterampilan.
8. Pengembangan diri.

#### **2.1.3.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pelatihan Kerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan menurut Marwansyah (2014:156) antara lain :

- 1 Dukungan Manajemen puncak  
Program pelatihan harus mendapatkan dukungan penuh dari manajemen puncak dalam sebuah organisasi. Dukungan ini harus bersifat konkret dan perlu dikomunikasikan kepada seluruh bagian organisasi. Selanjutnya dukungan ini harus diwujudkan dalam bentuk sumber daya yang memadai untuk melaksanakan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
- 2 Komitmen para spesialis dan generalis dalam pengelolaan SDM  
Dibutuhkan komitmen yang kuat dan keterlibatan para manajer generalis dalam pengelolaan sumber daya manusia, dan terutama para manajer spesialis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
- 3 Perkembangan teknologi  
Kemajuan teknologi tidak saja memberikan dampak pada identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan tetapi juga terhadap pemilihan metode pelatihan dan pengembangan.
- 4 Kompleksitas organisasi  
Kompleksitas organisasi, seorang pekerja yang sukses harus secara berkesinambungan meningkatkan atau memperbarui kompetensi mereka dan membangun sikap yang memungkinkan mereka untuk tidak hanya beradaptasi dengan perubahan tetapi juga menerima dan bahkan mencari perubahan.
- 5 Gaya belajar  
Keberhasilan program pengembangan dan pelatihan sumberdaya manusia dipengaruhi oleh gaya belajar. Ketika mengatakan seseorang mengatakan seseorang telah belajar, kita tidak menunjuk kepada perubahan perilaku yang bersifat sementara atau temporer. Seseorang disebut telah belajar jika pada dirinya terjadi perubahan perilaku yang bersifat menetap atau permanen.
- 6 Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya  
Kinerja fungsi-fungsi manajemen SDM yakni, rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, manajemen kinerja, perencanaan dan pengembangan karir, hubungan karyawan, manajemen PHK, dan administrasi personalia, serta sistem informasi SDM.

#### **2.1.3.5. Indikator – Indikator Pelatihan Kerja**

Berdasarkan definisi pelatihan yang diungkapkan oleh Sedarmayanti (2013:164) dan Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2011:44), maka indikator pelatihan adalah sebagai berikut :

- 1 Pendidikan  
Pendidikan adalah usaha untuk menyiapkan peserta didik melalui kegiatan bimbingan pengajaran, dan latihan bagi perannya dimasa yang akan datang.
2. Prosedur Sistematis  
Cara kerja (menjalankan) dengan cara yang teratur dan baik-baik
3. Keterampilan teknis  
Kecakapan untuk menyelesaikan tugas secara teknik (pengetahuan dan kepanduan membuat sesuatu yang berkenaan dengan keterampilan).
4. Mempelajari pengetahuan  
Mempelajari ilmu (pengetahuan tentang suatu bidang yang disusun secara bersistem menurut metode-metode tertentu).
5. Mengutamakan praktek dari pada teori

Mengutamakan cara melakukan apa yang tersebut dalam pendapat yang dikemukakan sebagai suatu keterangan mengenai suatu peristiwa.

#### **2.1.4. Disiplin Kerja**

##### **2.1.4.1. Pengertian Disiplin Kerja**

Berdasarkan hasil penelitian Ariana (2013:224) disebutkan bahwa perusahaan bisa lebih memperhatikan kemampuan karyawan, balas jasa terhadap karyawan, sanksi terhadap pelanggaran disiplin, pengawasan yang lebih ketat dalam upaya meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan, Hal-hal tersebut membuktikan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerjakaryawan, Dengan adanya disiplin kerja yang baik dari karyawan seperti datang tepat waktu, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan mentaati peraturan perusahaan maka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut sehingga target perusahaan akan tercapai

Veithzal Rivai dan ella jauvani (2011:825), Disiplin 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 menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:193) menyatakan “Disiplin kerja adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku.”

Dapat disimpulkan bahwa definisi dari disiplin kerja merupakan hal yang membuktikan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerjakaryawan, Dengan adanya disiplin kerja yang baik dari karyawan seperti datang tepat waktu, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mentaati peraturan perusahaan maka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut sehingga target perusahaan akan tercapai

##### **2.1.4.2. Jenis-jenis Disiplin Kerja**

Ada beberapa bentuk disiplin kerja, menurut A.A Anwar Mangkunegara (2011:129-130) sebagai berikut:

###### **1. Disiplin preventatif**

Disiplin preventatif adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Dengan cara preventatif, pegawai dapat memelihara dirinya terhadap peraturan-peraturan perusahaan. Disiplin preventatif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem 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 menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mengikuti dan 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 pegawai pelanggar, mematuhi peraturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelanggar

###### **3. Disiplin Progresif**

Disiplin progresif adalah suatu kegiatan yang memberikan hukuman-hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan berulang.

### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Disiplin Kerja**

Sutrisno (2013:89) faktor yang mempengaruhi disiplin kerja adalah:

1. Besar kecilnya pemberian kompensasi.  
Besar kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin. Para pegawai akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila ia merasa mendapat jaminan balas jasa yang setimpal dengan jerih payahnya.
2. Ada tidaknya keteladanan pimpinan dalam organisasi.  
Peranan keteladanan pimpinan sangat berpengaruh besar dalam organisasi, bahkan sangat dominan dibandingkan dengan semua faktor yang mempengaruhi disiplin pegawai, karena pimpinan dalam suatu perusahaan masih menjadi panutan para pegawai. Para pegawai akan selalu meniru yang dilihatnya setiap hari Apapun yang dibuat pimpinannya.
3. Ada tidaknya aturan pasti yang dapat dijadikan pegangan  
Pembinaan disiplin tidak akan dapat terlaksana dalam organisasi, bila tidak ada aturan tertulis yang pasti untuk dapat dijadikan pegangan bersama. Disiplin tidak mungkin ditegakkan bila peraturan yang dibuat hanya berdasarkan instruksi lisan yang dapat berubah-ubah sesuai dengan kondisi dan situasi.
4. Keberanian pimpinan dalam mengambil tindakan  
Bila ada seorang pegawai yang melanggar disiplin, maka perlu ada keberanian pimpinan untuk mengambil tindakan yang sesuai dengan tingkat pelanggaran yang dibuatnya. Dengan adanya tindakan terhadap pelanggaran disiplin, sesuai dengan sanksi yang ada, maka semua pegawai akan merasa terlindungi, dan dalam hatinya berjanji tidak akan berbuat hal serupa.
5. Ada tidaknya pengawasan pimpinan  
Dengan adanya pengawasan yang dilakukan pimpinan, maka sedikit banyak para pegawai akan terbiasa melaksanakan disiplin kerja.

### **2.1.4.4. Indikator Disiplin Kerja**

Menurut H. Malayu Hasibuan (2010 : 194) indikator disiplin yaitu :

1. Mematuhi semua peraturan perusahaan
2. Penggunaan waktu secara efektif
3. Tanggung jawab dalam pekerjaan dan tugas secara individu
4. Tingkat absensi
5. Bertanggung jawab atas pekerjaan secara team
6. Tdk meninggalkan pekerjaan selama jam kerja

### **2.1.5 Insentif**

#### **2.1.5.1 Pengertian Insentif**

Insentif adalah sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

pengertian insentif menurut Kadarisman (2014:182). Insentif merupakan bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan Kinerja dan gain sharing yang dimaksudkan

sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas mereka diatas standar yang telah ditentukan oleh organisasi.

Sedangkan menurut Hasibuan (2014:118). Insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.

Insentif ini merupakan alat yang dipergunakan pendukung prinsip adil dalam pemberian kompensasi. Insentif merupakan pengupahan dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda karena prestasi kerja yang berbeda (Heidjrahman Suad Husnan 2013:144).

Demikian beberapa definisi dari para ahli maka dapat disimpulkan bahwa insentif adalah diberikan secara sengaja kepada karyawan agar terciptanya suatu dorongan untuk meningkatkan prestasi kerja sehingga akan menimbulkan dampak baik bagi perusahaan dengan adanya kinerja yang baik dan berkualitas seorang karyawan maka Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

### **2.1.5.2 Jenis – jenis Insentif**

Insentif yang berarti penghargaan atau ganjaran ternyata tidak sekedar berbentuk upah atau gaji atas pengangkatannya sebagai tenaga kerja sebuah perusahaan. Menurut Nawawi (2011:317), penghargaan atau ganjaran sebagai insentif dibedakan dalam beberapa jenis sebagai berikut :

#### **1 Kompensasi atau insentif total**

Keseluruhan penghargaan atau ganjaran yang diterima oleh seseorang tenaga kerja untuk seluruh pekerjaannya yang dilakukannya sebagai kontribusi pada pencapaian tujuan organisasinya

#### **2 Kompensasi khusus**

Penghasilan tambahan yang diberikan kepada tenaga kerja dengan status tertentu dalam perusahaan. Pendapat lain tentang jenis-jenis upah menurut Sedangkan menurut Siagian (2007:268), jenis-jenis insentif sebagai berikut :

a. Piece work (upah per output) adalah teknik yang digunakan untuk mendorong

kinerja kerja pegawai berdasarkan hasil pekerjaan pegawai yang dinyatakan dalam jumlah unit produksi.

b. Production bonuss (bonus produksi) adalah insentif yang diberikan kepada pegawai yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

c. Commisions (komisi) adalah bonus yang diterima karena berhasil melaksanakan tugas dan sering diterapkan oleh tenaga-tenaga penjualan.

d. Executives incentives (insentif eksekutif) adalah insentif yang diberikan kepada pegawai khususnya manajer atau pegawai yang memiliki kedudukan tinggi dalam suatu perusahaan, misalnya untuk membayar cicilan rumah, kendaraan bermotor atau biaya pendidikan anak.

e. Maturity curve (kurva “kematangan”) adalah diberikan kepada tenaga kerja, yang karena masa kerja dan golongan pangkat serta gaji tidak bias mencapai pangkat dan penghasilan yang lebih tinggi lagi, misalnya dalam bentuk penelitian ilmiah atau dalam bentuk beban mengajar yang lebih besar dan sebagainya.

f. Rencana insentif kelompok adalah kenyataan bahwa dalam banyak organisasi, kinerja bukan karena keberhasilan individual melainkan karena keberhasilan kelompok kerja yang mampu bekerja sebagai suatu tim.

### **2.1.5.3 Tujuan Insentif**

Tujuan diberikannya insentif menurut Sutrisno (2011:188-189) sebagaiberikut:

a. Menghargai prestasi kerja.

b. Menjamin keadilan.

c. Mempertahankan karyawan.

- d. Memperoleh karyawan yang bermutu.
- e. Pengendalian biaya.
- f. Memenuhi peraturan.

#### **2.1.5.4 Faktor yang mempengaruhi Insentif**

Faktor-faktor yang harus diperhitungkan dalam menetapkan tingkat insentif, agar dirasakan sebagai faktor yang meningkatkan motivasi kerja. Faktor-faktor tersebut akan menentukan juga tingkat insentif yang kompetitif. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat insentif menurut Sirait (2006:202) adalah sebagai berikut:

- 1) Kondisi dan kemampuan dari perusahaan.
- 2) Kemampuan, kreativitas, serta prestasi dari karyawan.
- 3) Keadaan ekonomi suatu negara.

#### **2.1.5.5 Indikator Insentif**

Adapun beberapa indikator insentif menurut Sondang P. Siagian dalam Risa Oktarini (2015 : 640) antara lain sebagai berikut :

##### **1. Kinerja**

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengaitkan 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.

##### **2. Lama kerja**

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan pekerjaan. Cara perhitungannya bisa menggunakan jam, hari, minggu, ataupun bulan.

##### **3. Senioritas**

Sistem insentif ini berdasarkan pada masa kerja atau senioritas pegawai yang bersangkutan dalam suatu perusahaan. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior, menunjukkan kesetiaan yang tinggi dari pegawai yang bersangkutan kepada perusahaan dimana mereka bekerja. Semakin senior seorang pekerja semakin tinggi loyalitas pada perusahaan, dan semakin mantap tenangnya dalam berusaha.

##### **4. Keadilan dan kelayakan**

###### **a. Keadilan**

Dalam sistem insentif bukanlah harus sama rata pandang bulu, tetap harus terkait dengan adanya hubungan antara pengorbanan (input) dengan output. Makin tinggi pengorbanan maka semakin tinggi insentif yang diharapkan, oleh karena itu yang harus dinilai adalah pengorbanan yang diperlukan oleh suatu jabatan.

###### **b. Kelayakan**

Setelah keadilan maka insentif juga harus dilihat berdasarkan kelayakannya. Layak pengertiannya jika dibandingkan dengan perusahaan lain yang bergerak pada bidang yang sama.

#### **2.1.6 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2009:18). Tingkat keberhasilan suatu kinerja meliputi aspek kuantitatif dan kualitatif.

Sedangkan menurut Siswanto dalam Muhammad Sandy (2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.



Rivai dalam Muhammad Sandy (2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Pengertian kinerja menurut Moeheriono (2012:95) yaitu “Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Abdullah (2014:3) memberikan pengertian bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Dari pengertian para ahli diatas tentang kinerja karyawan, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya selama periode tertentu. Kinerja mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategi organisasi,kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

### **2.1.6.2 Standar Kinerja Karyawan**

Standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi, dan merupakan pembanding (benchmark) atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan (Abdullah, 2014:114)

Standar kinerja menurut Wilson (dalam Da Silva, 2012:53) adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembanding (benchmark) atas tujuan atau target yang ingin dicapai, sedangkan hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

### **2.1.6.3 Fungsi Standar Kinerja Karyawan**

Standar kinerja seba gaimana yang dijelaskan Abdullah (2014:115) memiliki fungsi antara lain:

1. Sebagai tolok ukur (benchmark) untuk menentukan keberhasilan dan ketidakberhasilan kinerja ternilai
2. Memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar. Untuk menjadikan standar kinerja yang benar-benar dapat memotivasi karyawan perlu dikaitkan dengan penghargaan atau imbalan dalam sistem kompensasi.
3. Memberikan arah pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, baik kuantitas maupun kualitas.
4. Memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Belarmino (2013:66) mengemukakan bahwa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini dapat dinyatakan sebagai berikut :

Human Performance = Ability x Motivation

Motivation = Attitude x Situation

Ability = Knowledge x Skill

Pendapat di atas dijelaskan sebagai berikut:

#### **1. Faktor Kemampuan (Ability)**

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) terutama jika IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk

jabatannya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

## 2. Faktor Motivasi (Motivation)

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerja akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya mereka yang bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja. Sedangkan menurut Amstrong & Baron yang dikutip Sedarmayanti (2011:223), kinerja dipengaruhi oleh 5 (lima) faktor, yaitu:

- a. Personal faktor: ditunjukkan tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- b. Leadership faktor: ditentukan kualitas dorongan bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. Team faktor: ditunjukkan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. System Faktor: ditunjukkan adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. Contextual / Situational Faktor: ditunjukkan tingginya tingkat tekanan lingkungan internal dan eksternal.

### 2.1.6.4 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan BPKP dalam Abdullah (2014:145). Sementara itu menurut Abdullah (2014:145) indikator kinerja adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiesi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Dalam pandangan lain, Moeheriono (2012:108) mendefinisikan indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

- a. Indikator kinerja adalah nilai atau karakteristik tertentu yang digunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan.
- b. Indikator kinerja adalah alat ukur yang dipergunakan untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya.

Untuk mengetahui tingkat keberhasilan yang dicapai pegawai maka perlu adanya pengukuran kinerja dengan melakukan pengukuran kinerja mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- A. Kuantitas, berkaitan dengan jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai.
- B. Kualitas, berkaitan dengan mutu yang dihasilkan baik berupa kerapian kerja dan ketelitian kerja atau tingkat kesalahan yang dilakukan pegawai.
- C. Ketepatan waktu, yaitu sesuai apa tidak dengan waktu yang direncanakan.

Menurut Moeheriono dalam Abdullah (2014:151), terdapat enam ukuran indikator kinerja, namun masing-masing organisasi dapat saja mengembangkannya sesuai dengan misi organisasi tersebut. Keenam kategori tersebut antara lain:

1. Efektif, mengukur derajat kesesuaian yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan.
2. Efisien, mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.
3. Kualitas, mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.
4. Ketepatan waktu, mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu.

5. Produktivitas, mengukur tingkat efektivitas suatu organisasi.
6. Keselamatan, mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawan ditinjau dari aspek kesehatan.

### **2.1.7. Hubungan Antar Variabel Penelitian**

#### **2.1.7.1 Hubungan Pelatihan Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Program pelatihan sangat berpengaruh bagi meningkatnya Kinerja kerja karyawan di suatu organisasi atau perusahaan. Karena dengan pengetahuan, keterampilan dan kreativitas seorang karyawan saat bekerja akan berdampak positif bagi pekerjaannya. Dengan adanya peningkatan keahlian, pengetahuan, wawasan, dan sikap karyawan pada tugas-tugasnya melalui program pelatihan yang sudah dilaksanakan dalam perusahaan dapat meningkatkan Kinerja karyawan perusahaan tersebut. Diharapkan dengan semakin tingginya frekuensi dilaksanakannya program pelatihan, semakin tinggi pula Kinerja karyawannya (Hasibuan, 2006).

#### **2.1.7.2 Hubungan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Berdasarkan hasil penelitian Ariana (2013:224) disebutkan bahwa perusahaan bisa lebih memperhatikan kemampuan karyawan, balas jasa terhadap karyawan, sanksi terhadap pelanggaran disiplin, pengawasan yang lebih ketat dalam upaya meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan. Hal-hal tersebut membuktikan bahwa disiplin kerja merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerjakaryawan. Dengan adanya disiplin kerja yang baik dari karyawan seperti datang tepat waktu, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mentaati peraturan perusahaan maka akan dapat meningkatkan kinerja dari karyawan tersebut sehingga target perusahaan akan tercapai.

#### **2.1.7.3 Hubungan Insentif terhadap Kinerja Karyawan**

Pandangan Wibiwo (2012) menyebutkan bahwa insentif mempunyai hubungan dengan kinerja karyawan karena setiap pekerjaan yang telah memberikan kinerja terbaiknya pasti mengharapkan imbalan disamping gaji atau upah sebagai tambahan berupa insentif atas prestasi yang telah diberikan terhadap perusahaan. Dengan demikian, apabila organisasi dapat memberikannya, akan meningkatkan motivasi, partisipasi dan membangun saling pengertian dan saling mempercayai antara atasan dan bawahan.

#### **2.1.7.4 Hubungan Pelatihan Kerja, Disiplin kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam meningkatkan kinerja kerja karyawan, PT. Rentokil Initial Indonesia harus memperhatikan pelatihan kerja dan disiplin kerja dan pemberian insentif. Seorang karyawan yang telah mengikuti pelatihan dan memiliki disiplin kerja yang tinggi akan cenderung memiliki Kinerja yang lebih baik/tinggi, karena pelatihan dapat memberikan kesempatan bagi karyawan PT. Rentokil Initial Indonesia dalam mengembangkan keahlian dan kemampuan bekerja, sedangkan disiplin kerja sangat diperlukan di PT. Rentokil Initial Indonesia agar dapat melaksanakan program-program kerjanya untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Apabila karyawan PT. Rentokil Initial Indonesia tersebut memiliki disiplin kerja yang tinggi, maka akan membantu peningkatan Kinerja kerja karyawan PT. Rentokil Initial Indonesia dan seddangkan Insentif suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan kinerja kerjanya dalam organisasi dalam suatu perusahaan. Maka dapat disimpulkan bahwa Pelatihan kerja, Disiplin kerja Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan saling

berhubungan sehingga dapat meningkatkan kinerja dan produktifitas di perusahaan apabila ke empat variabel tersebut berjalan dengan baik.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya yang membahas permasalahan yang sama, antara lain :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian terdahulu**

No.	Nama Peneliti dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Marianus Subianto 2016.	Pengaruh gaji dan insentif terhadap kinerja karyawan pada Ptsrba mulia auto di kabupaten kutai barat	Menggunakan Analisis Regresi Linear Berganda kuantitatif	Variabel Insentif juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat.
2	Ari Suwahidi 2016	Pengaruh gaji dan insentif terhadap peningkatan kinerja karyawan bagian service mobil Honda pada PT. Citra Cakra Persada Surabaya.	Metode analisis data yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda dengan dua variabel Dalam analisis regresi linier berganda	kedua variabel yaitu variabel gaji dan insentif terdapat pengaruh secara bersama-sama dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
3	Siti Yuniarti Sundari	Pengaruh Disiplin Kerja	Analisis Regresi	Hasil menunjukkan bahwa

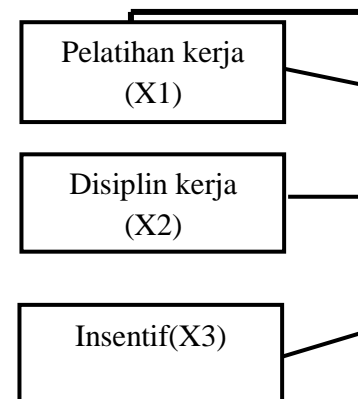
	(2015)	dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. SocfindoMedan	Linier Berganda	disiplin kerja dan pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap kinerja dengan Rsquare (R <sup>2</sup> ) sebesar 0,293 atau 40,6%.
4	Sulaefi (2017)	Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan Karir Terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Pegawai	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan pelatihan dan pengembangan berpengaruh positif signifikan terhadap disiplin kerja dan kinerja pegawai dimana pelatihan menjadi variabel yang lebih dominan.
5	Rendry Mamahit (2013)	Tingkat Pendidikan, Pelatihan, dan Kepuasan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai di Badan Penanggulangan Bencana Provinsi Sulawesi Selatan	Analisis Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel pendidikan, pelatihan, dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai baik secara simultan maupun parsial.
6	Haryati Djoharam, Victor. P.K Lengkong, Maria. V.J	Analisis Program Pelatihan, Penempatan Pegawai, dan	Metode analisis yang digunakan adalah metode	Hasil penelitian menunjukkan variabel pelatihan (X1), penempatan

	Tielung (2014)	Lingkungan Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pegawai	analisis regresi berganda dengan dua variabel	(X2), dan lingkungan kerja (X3) berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Y).
7	Meta (2013)	Pengaruh Disiplin Kerja dan Kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT Pustaka Rizki Putra Semarang	Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda dengan dua variabel	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja dan kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara bersama-sama (simultan) terhadap kinerja karyawan
8	Rochmat (2013)	Pengaruh Insentif terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi pada Karyawan Tidak Tetap /Agen AJB Bumiputera	Metode analisis yang digunakan adalah metode analisis regresi berganda dengan dua variabel	hasil penelitian dapat diketahui bahwa Hasil penelitian menunjukkan bahwa insentif mempunyai pengaruh langsung terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan, serta pengaruh tidak langsung terhadap kinerja karyawan.

### 2.3 Kerangka Konseptual

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapatlah dibuat secara skematis kerangka konseptual dalam penelitian yang dapat ditunjukkan sebagai berikut :

**Gambar 2.1**  
**Kerangka Konseptual**



### 2.4 Hipotesis

Dalam penelitian ini, peneliti membuat hipotesis berdasarkan kerangka konseptual diatas sebagai berikut :

H1 = Ada pengaruh signifikan secara parsial antara pelatihan kerja terhadap kinerja karyawan PT. Rentokil Initial Indonesia Cabang Surabaya.

H2 = Ada pengaruh signifikan secara parsial antara disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT. Rentokil Initial Indonesia Cabang Surabaya.

H3 = Ada pengaruh signifikan secara parsial antara insentif terhadap kinerja karyawan PT. Rentokil Initial Indonesia Cabang Surabaya.

H4 = Ada pengaruh signifikan antara Pelatihan kerja, Disiplin kerja dan Insentif secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Rentokil Initial Indonesia Cabang Surabaya.