

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Teori yang Terkait dengan Variabel Penelitian

##### 1. Sumber Daya Manusia

###### a. Pengertian Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. Sumber daya manusia (SDM) akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karir mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Biasanya, pengembangan SDM berbasis kompetensi akan mempertinggi produktivitas karyawan sehingga kualitas kerja pun lebih tinggi pula dan berujung pada puasanya pelanggan dan organisasi akan diuntungkan. Menurut (Ansory & Indrasari, 2018) Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan individu yang bekerja sebagai penggerak suatu organisasi dan berfungsi sebagai asset yang harus dilatih dan dikembangkan kemampuannya.

Menurut (Gaol. CHR. Jimmy L, 2014) Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dari sebuah organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa usaha mencapai tujuan perusahaan.

###### b. Pentingnya Sumber Daya Manusia dalam Organisasi

Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya. Apapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun

tanpa sumber daya manusia yang professional semuanya menjadi tidak bermakna.

Eksistensi sumber daya manusia dalam kondisi lingkungan yang terus berubah tidak dapat dipungkiri, oleh karena itu dituntut kemampuan beradaptasi yang tinggi agar mereka tidak tergilas oleh perubahan itu sendiri.

## 2. Manajemen Sumber Daya Manusia

### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

(Westover, 2014) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses strategis yang berhubungan dengan staffing, kompensasi, pelatihan, hukum dan kebijakan mengenai tenaga kerja, serta mempertahankan karyawan. Menurut (Wilton, 2016) Manajemen sumber daya manusia adalah istilah yang umumnya digunakan untuk menggambarkan semua aktivitas organisasi yang berhubungan dengan perekrutan dan pemilihan, menilai dan memberi penghargaan, mengarahkan serta memotivasi dan mengawasi para pekerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2016) Manajemen sumber daya manusia adalah sistem formal yang dirancang dalam organisasi untuk mengelola bakat manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah strategi terpadu untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan bagi orang-orang yang bekerja dalam organisasi (Amstrong, 2014).

Dengan demikian berdasarkan uraian pengertian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses mengelola keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh manusia untuk mencapai tujuan, serta suatu proses yang berhubungan dengan *staffing*, kompensasi, pelatihan dan pengembangan karyawan.

## b. Fungsi – fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan pemanfaatan sumber daya manusia agar mencapai tujuan organisasional, konsekuensinya manajer-manajer pada semua jajaran menaruh perhatian pada sumber daya manusia. Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi fungsi manajerial dan fungsi operasional, seperti yang dikemukakan oleh Hasibuan (2012) yaitu:

### 1) Fungsi-fungsi manajerial

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

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.

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

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

#### c) Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

#### d) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

## 2) Fungsi-fungsi operasional

### a) Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah meliputi proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induk untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

### b) Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

### c) Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

### d) Integrasi (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

### e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai memasuki masa pension.

### f) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.



### c. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Amstrong & Taylor, 2014) , tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

- 1) Memberikan dukungan pada organisasi dengan mendapatkan tujuan dengan mengembangkan dan mengimplementasikan strategi sumber daya manusia yang terintegrasi dengan strategi bisnis.
- 2) Kontribusi terhadap pengembangan budaya yang memiliki performa yang tinggi.
- 3) Memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang terampil, berkemampuan dan dibutuhkan.
- 4) Mendorong penerapan etika bisnis pada karyawan.

### 3. Insentif

#### a. Pengertian Insentif

Menurut Gary Dessler (2015) mengemukakan bahwa insentif adalah ganjaran finansial dan non-finansial yang diberikan kepada karyawan yang tingkat produksinya melampaui standar yang sudah ditetapkan sebelumnya. Insentif merupakan bagian dari imbalan (*rewards*) dimana imbalan merupakan penghargaan nyata yang diterima oleh karyawan dari perusahaan (Mathis & Jackson, 2006)

(Fath, 2016) berpendapat bahwa Insentif merupakan sarana motivasi yang mendorong para karyawan untuk bekerja dengan kemampuan yang optimal, yang dimaksudkan sebagai pendapatan extra diluar gaji atau upah yang ditentukan. Pemberian insentif dimaksudkan agar dapat memenuhi kebutuhan para karyawan dan keluarganya. Istilah sistem insentif pada umumnya digunakan untuk menggambarkan rencana-rencana pembayaran upah yang dikaitkan secara langsung atau tidak langsung dengan berbagai standar kinerja karyawan atau profitabilitas organisasi. Insentif dapat

dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada karyawan yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik agar kinerja perundang-undangan berlaku.

#### **b. Tujuan Pemberian Insentif**

Menurut Lijian Poltak Sinambela (2017) Tujuan pemberian insentif oleh organisasi merupakan upaya memenuhi kebutuhan pegawai. Pegawai organisasi akan bekerja lebih giat dan semangat sesuai dengan harapan organisasi jika organisasi memperhatikan dan memenuhi kebutuhan pegawainya baik kebutuhan yang bersifat materi, maupun kebutuhan yang bersifat non-materi.

#### **c. Jenis – Jenis Insentif**

Menurut (Hakim, 2014) Pada dasarnya pemberian insentif ditujukan untuk meningkatkan produktifitas kerja individu maupun kelompok. Maka insentif terbagi menjadi dua, yaitu:

##### 1) Program insentif individu

Program ini bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standart tertentu. Bentuk program ini adalah upah per potong dan upah per jam secara langsung.

##### 2) Program insentif kelompok

Program ini diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka juga melebihi standart yang telah ditetapkan.

#### **d. Indikator – indikator Insentif**

Menurut (Hasibuan, 2013) terdapat beberapa indikator yang menjadi dasar atau tolak ukur pemberian insentif kepada karyawan, antara lain yaitu sebagai berikut:

1) Kinerja

Sistem insentif dengan metode ini mengaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan.

2) Lama Kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungan dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan

3) Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Semakin senior seorang karyawan semakin tinggi pula loyalitas pada organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi.

4) Kebutuhan

Metode ini menunjukkan bahwa insentif pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Artinya insentif yang diberikan adalah hal yang wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi sebagian kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan.

5) Kelayakan

Layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain yang bergerak dalam bidang usaha sejenis. Apabila insentif di dalam perusahaan bersangkutan lebih rendah dibandingkan dengan perusahaan lain, maka perusahaan akan mendapat kendala yakni berupa menurunnya kinerja karyawan yang dapat diketahui dari berbagai bentuk akibat ketidakpuasan karyawan mengenai insentif tersebut.

#### 4. Motivasi Intrinsik

##### a. Pengertian Motivasi

Menurut (Mathis & Jackson 2012) Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Seseorang melakukan tindakan untuk sesuatu hal yang dalam mencapai tujuan.

Menurut (Robbins & T.A. Judge, 2015) Motivasi berasal dari setiap individu yang bersedia melakukan pekerjaan sesuai tujuan organisasi dengan memperhatikan kebutuhan individu tersebut suatu pekerjaan dengan sadar dan semangat untuk mencapai target tertentu. Motivasi adalah pendayageraan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan berintegrasi untuk mencapai kepuasan.

Motivasi dibedakan menjadi dua jenis, yaitu motivasi intrinsik dan ekstrinsik. Motivasi intrinsik dapat didefinisikan sebagai motif-motif yang aktivasinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena sudah ada dorongannya dari dalam diri individu (Sardiman, 2007).

##### b. Teori-Teori Motivasi

###### 1) Teori Abraham H. Maslow

Salah seorang ilmuwan yang dipandang sebagai pelopor teori motivasi adalah Abraham H. Maslow. Teori motivasi yang dikembangkannya pada tahun 40-an pada intinya berkisar pada pendapat manusia mempunyai lima tingkat hierarki kebutuhan, sebagai berikut:

##### **Teori Hierarki Maslow**





Gambar 2.1

## Teori Hierarki Motivasi

Sumber : id.quora.com (diakses pada 7 Oktober 2022, 13.00 WIB)

## a) Kebutuhan yang bersifat fisiologis

Bagi karyawan kebutuhan akan gaji, uang lembur, perangsang, hadiah-hadiah dan fasilitas seperti rumah, kendaraan dan lain-lain. Menjadi motif dasar dari seseorang ingin bekerja, menjadi efektif dan dapat memberikan produktivitas yang tinggi bagi perusahaan.

## b) Kebutuhan keamanan dan keselamatan kerja

Kebutuhan ini mengarah kepada rasa keamanan, ketenangan dan jaminan seseorang dalam kedudukannya, jabatannya, wewenangnya dan tanggung jawabnya sebagai karyawan. Karyawan dapat bekerja dengan antusias dan penuh produktivitas bila dirasakan adanya jaminan formal atas kedudukan dan wewenangnya.

## c) Kebutuhan sosial

Kebutuhan akan kasih sayang dan bersahabat dalam kelompok kerja atau antar kelompok. Kebutuhan akan diikutsertakan, meningkatkan relasi dengan pihak-pihak yang diperlukan.

d) **Kebutuhan akan prestasi**

Kebutuhan akan kedudukan dan promosi dibidang kepegawaian. Kebutuhan akan simbol-simbol dalam statusnya seseorang serta prestasi yang ditampilkannya.

e) **Kebutuhan aktualisasi diri**

Setiap orang ingin mengembangkan kapasitas kerjanya dengan baik. Hal ini merupakan kebutuhan untuk mewujudkan segala kemampuan dan seringkali nampak pada hal-hal yang sesuai untuk mencapai citra dan cita diri seseorang.

2) **Teori Herzberg**

Teori yang dikembangkan oleh Herzberg, yaitu teori faktor motivasional dan faktor higine atau pemeliharaan. Menurut teori ini yang dimaksud dengan faktor motivasional adalah suatu hal pendorong berprestasi yang sifatnya intrinsik yang artinya bersumber dari dalam diri seseorang. Sedangkan yang dimaksud dengan faktor higiene atau pemeliharaan adalah faktor-faktor yang sifatnya ekstrinsik yang bersumber dari luar diri seseorang, misalnya dari organisasi tetapi turut menentukan perilaku seseorang dalam kehidupannya.

3) **Teori Harapan**

Menurut teori ini, motivasi akibat dari suatu hasil yang ingin dicapai oleh seseorang dan perkiraan yang bersangkutan bahwa tindakannya akan mengarah kepada hasil yang diinginkannya itu. Artinya, apabila seseorang sangat menginginkan sesuatu dan bisa untuk digapai maka yang bersangkutan akan berusaha untuk menggapainya. Di kalangan para ilmuwan dan praktisi manajemen sumber daya manusia teori harapan ini

mempunyai daya tarik tersendiri karena penekanan tentang pentingnya bagian kepegawaian membantu para karyawan dalam menentukan hal-hal yang dinginkannya serta menunjukkan cara-cara yang paling tepat untuk mewujudkan keinginannya itu. Penekanan ini dianggap penting karena pengalaman menunjukkan bahwa para karyawan tidak selalu mengetahui cara pasti apa yang dinginkannya, apalagi untuk memperolehnya.

### c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi

Menurut Taufik (2007) dalam Danarjati, dkk. (2013), faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi intrinsik antara lain sebagai berikut:

#### 1) Kebutuhan (*need*)

Seseorang beraktivitas untuk memenuhi kebutuhannya, baik kebutuhan biologis maupun psikologis.

#### 2) Harapan (*expectancy*)

Seseorang cenderung termotivasi oleh keberhasilan dan harapan untuk mencapai keberhasilan yang dapat menimbulkan kepuasan dan peningkatan harga diri serta pergerakan kearah pencapaian tujuan.

#### 3) Minat

Minat merupakan rasa suka dan ingin melakukan suatu hal tanpa diperintah.

### d. Indikator-Indikator Motivasi

Adapun indikator-indikator motivasi menurut Kinicki (Sinambela, 2017) sebagai berikut:

#### 1) Kebutuhan

Individu akan termotivasi melakukan aktivitas apabila individu yang bersangkutan melihat bahwa aktivitas tersebut memenuhi kebutuhannya pada saat itu.

## 2) Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan faktor penting dalam manajemen terutama manajemen operasi karena selain berhubungan dengan produktivitas juga menyangkut tenaga kerja yang akan melaksanakan kegiatan operasi perusahaan.

## 3) Kepuasan

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi kepuasan hidup, karena Sebagian besar waktu manusia dihabiskan di tempat kerja.

## 4) Keadilan

Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Jadi atasan harus bertindak adil terhadap semua bawahannya.

## 5) Harapan

Seseorang akan dipengaruhi oleh nilai persepsi ganjaran yang akan diterimanya, apakah layak atau tidak, adil atau tidak secara internal maupun eksternal.

## 6) Penetapan Tujuan

Pegawai mau bekerja secara antusias dalam suatu organisasi bukan semata-mata risiko karena sudah terikat kontrak dengan organisasi atau sekedar untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, tetapi ada dorongan lain yang menyebabkan dia mau mengarahkan segala kemampuan.

## 5. Disiplin Kerja

### a. Pengertian Disiplin Kerja

Menurut (Mathis & Jackson H, 2016) Disiplin kerja adalah bentuk pelatihan yang menjalankan peraturan-peraturan organisasional. Disiplin kerja adalah sebuah prosedur yang

dilakukan perusahaan untuk memperbaiki atau menghukum seseorang bawahan karena telah melanggar aturan prosedur.

Disiplin kerja adalah sikap yang patuh terhadap peraturan-peraturan dan norma yang berlaku dalam suatu perusahaan guna meningkatkan keteguhan karyawan dalam mencapai tujuan perusahaan. Menurut (Rasminto et al., 2020) Disiplin kerja digunakan untuk mendidik karyawan yang berperilaku tidak taat pada peraturan perusahaan. Oleh karena itu, karyawan yang disiplin berarti karyawan yang mampu mematuhi semua peraturan yang berlaku diperusahaannya.

#### **b. Jenis-Jenis Disiplin Kerja**

Semua kegiatan dalam hal untuk mendisiplinkan seluruh anggota organisasi adalah hal yang tidak mudah dan perlu dukungan dari seluruh anggota organisasi. Semua kegiatan pendisiplinan harus bersifat mendidik. Di dalam perusahaan terdapat tiga jenis disiplin kerja, yaitu:

##### **1) Disiplin Preventif**

Disiplin Preventif adalah disiplin yang bertujuan untuk mencegah karyawan berperilaku tidak sesuai dengan peraturan. Tindakan tersebut mendorong para karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan.

##### **2) Disiplin Korektif**

Disiplin Korektif adalah disiplin yang bertujuan agar karyawan tidak melakukan pelanggaran yang sudah dilakukan. Jika ada karyawan yang telah melakukan pelanggaran atas ketentuan-ketentuan yang telah ditetapkan maka akan diberikan sanksi disipliner. Berat atau ringannya suatu sanksi tentunya disesuaikan pada tingkat pelanggaran yang telah terjadi.

##### **3) Disiplin Progresif**

Disiplin Progresif adalah pemberian sanksi hukuman terhadap pelanggaran yang berkali-kali. Disiplin progresif ini berfungsi untuk memberikan kesempatan bagi yang berwenang untuk mengevaluasi hasil kerjanya agar tidak menerima hukuman yang lebih berat lagi. Dengan demikian yang berwenang akan lebih teliti memeriksa kekeliruannya.

### c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Menurut (Agustini, 2019) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi disiplin kerja:

1) Besar atau kecilnya pemberian kompensasi

Besar atau kecilnya kompensasi dapat mempengaruhi tegaknya disiplin, para karyawan akan mematuhi segala peraturan yang berlaku, bila karyawan merasa bahwa kerja keras yang dilakukannya akan mendapat balas jasa yang setimpal dengan jerih payah maka karyawan akan bekerja dengan tenang dan tekun.

2) Keteladanan pemimpin dalam perusahaan

Keteladanan pemimpin sangat penting, karena dalam suatu perusahaan semua karyawan akan memperhatikan bagaimana pemimpin menegakkan disiplin dalam dirinya dan bagaimana pemimpin dapat mengendalikan dirinya dari ucapan, perbuatan dan sikap yang dapat merugikan aturan disiplin yang telah ditetapkan.

3) Diciptakannya kebiasaan-kebiasaan yang mendukung tegaknya disiplin, seperti saling menghormati bila bertemu di lingkungan kerja maupun diluar lingkungan kerja, dan memberi tahu bila meinggalkan tempat kerja kepada rekan sekerjaannya dengan menginformasikan kemana dan untuk urusan apa.

### d. Indikator-indikator Disiplin Kerja

Adapun indikator-indikator disiplin kerja menurut Hasibuan (2017) sebagai berikut:

1) Tujuan dan Kemampuan

Tujuan dan kemampuan ikut mempengaruhi tingkat disiplin kerja karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan (pekerjaan) yang dibebankan kepada karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan bersangkutan, agar ia bekerja 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.

3) Balas jasa

Balas jasa (gaji) mempengaruhi disiplin kerja karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan

4) Waskat (Pengawasan Melekat)

Dengan waskat berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja karyawannya.

5) Sanksi hukuman

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

6) Ketegasan

Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang *indisipliner* sesuai sanksi hukuman yang telah ditetapkan.

## 6. Kinerja Karyawan

### a. Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Gary Dessler (2009) 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. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Dalam studi manajemen kinerja pekerja atau pegawai adalah hal yang memerlukan pertimbangan yang penting sebab kinerja individual seorang karyawan dalam organisasi merupakan bagian dari kinerja organisasi, dan dapat menentukan kinerja dari organisasi tersebut.

### b. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut (Dessler, 2015) terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

- 1) Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
- 2) Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
- 3) Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

### c. Kriteria dalam Penilaian Kinerja



Menurut (Schuler & Jackson, 2006) terdapat tiga kriteria dalam penilaian kinerja, yaitu:

- 1) Kriteria berdasarkan sifat, yaitu memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan, loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin.
- 2) Kinerja berdasarkan perilaku, yaitu terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan.
- 3) Kinerja berdasarkan hasil. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

#### **d. Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut (Mathis & Jackson, 2006) indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu:

- 1) Kualitas Kerja  
Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas Kerja  
Jumlah yang dinyatakan dalam unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.
- 3) Ketepatan Waktu  
Menyelesaikan aktifitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktifitas lain.
- 4) Efektivitas  
Menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi yang ada.
- 5) Komitmen  
Tingkat seorang karyawan yang dapat menjalankan fungsi kerjanya dan tanggung jawabnya terhadap instansi atau perusahaan.

## **B. Keterkaitan antar variabel Penelitian**

### **1. Hubungan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut (Aldila Nursanti, 2014) Insentif merupakan bentuk dari kompensasi langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja. Dikaitkan dengan teori *reinforcement* yang mengatakan bahwa seseorang akan bekerja secara maksimal bila suatu pekerjaan mendatangkan suatu konsekuensi yang sangat penting bagi seorang pekerja, sebab uang dapat menjadi alat penting untuk memenuhi kebutuhan primer seperti kebutuhan fisik, rasa aman dan pengakuan. (Septaviandri & Gunawan, 2018) menyatakan bahwa pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberikan upah atau gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda, sehingga hal ini akan memotivasi karyawan untuk memiliki kinerja yang lebih baik.

### **2. Hubungan Motivasi Intrinsik Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut (Robbins & Judge, 2008) motivasi adalah proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seseorang individu untuk mencapai suatu tujuan. Hal tersebut menunjukkan bahwa semakin tinggi motivasi kerja yang dimiliki oleh seorang karyawan, maka semakin tinggi pula intensitas dan ketekunan karyawan tersebut untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan sehingga semakin baik kinerja yang dihasilkan oleh karyawan.

### **3. Hubungan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut (Juliani & Nuridin, 2019) Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang berarti bahwa semakin tinggi disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan. Disiplin kerja pada dasarnya adalah sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Hal ini merupakan sikap disipliner karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen. Semakin tinggi disiplin kerja maka akan meningkatkan kinerja karyawan,

### C. Hasil Penelitian yang sesuai sebagai Rujukan Penelitian

**Tabel 2.1**  
**Rujukan Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian	Judul Penelitian	Metode Analisis	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Andi Kafrawi Jafar (2018)	Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Asuransi Jiwa Bersama Bumi Putra	Kuantitatif	Motivasi (X1) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Yolanda Safitri (2018)	Pengaruh Insentif dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Telkom Akses Medan	Kuantitatif	Insentif (X1) Morivasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa insentif dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

**Lanjutan Tabel 2.1**  
**Rujukan Penelitian Terdahulu**

3	Miftah Rohmani (2020)	Pengaruh Insentif, Pelatihan, dan Lingkungan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat Bank BNI Syariah	Kuantitatif	Insentif (X1) Pelatihan (X2) Lingkungan Kerja (X3) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa insentif, pelatihan dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
4	Winda Chairul Jannah Malau (2018)	Pengaruh Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirtanadi Sumatra Utara Cabang Cemara	Kuantitatif	Lingkungan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja, dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

**Lanjutan Tabel 2.1**  
**Rujukan Penelitian Terdahulu**

5	Dolly V.P Sitanggan g (2021)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Air Jernih Pekanbaru Riau	Kuantitatif	Lingkungan Kerja (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
6	Nurjanah (2019)	Pengaruh Kadisiplin Kerja dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru	Kuantitatif	Kadisiplin Kerja (X1) Budaya Organisasi (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa kadisiplin kerja dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

## Lanjutan Tabel 2.1

## Rujukan Penelitian Terdahulu

7	Niagatani Inrayani (2022)	Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan pada CV. Sinar Utama	Kuantitatif	Disiplin Kerja (X1) Kinerja Karyawan (Y)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Nurwanda (2018)	Pengaruh Insentif dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai pada kantor penyediaan air minum provinsi Sulawesi Selatan	Kuantitatif	Insentif (X1) Lingkungan Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa insentif dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai

## Lanjutan Tabel 2.1

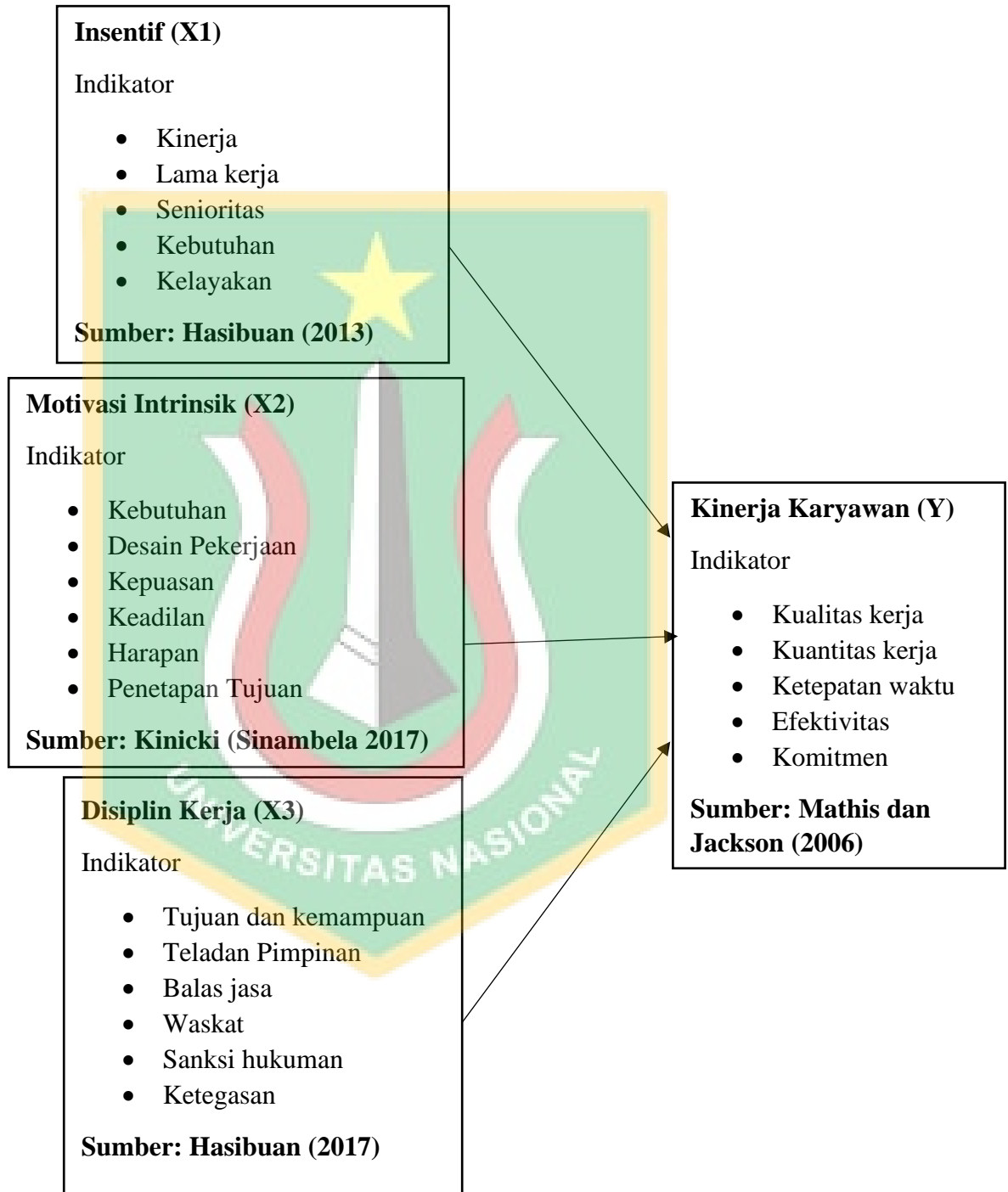
## Rujukan Penelitian Terdahulu

9	Nurul Qoidaha (2020)	Pengaruh Motivasi, Kepuasan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Lurah Pandang Kota Makassar	Kuantitatif	Motivasi (X1) Kepuasan (X2) Disiplin Kerja (X3) Kinerja Pegawai (Y)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa motivasi, kepuasan dan disiplin kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
10	Andi Padauleng (2019)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Lurah Turikale Kecamatan Turikale Kabupaten Maros	Kuantitatif	Gaya Kepemimpinan (X1) Motivasi Kerja (X2) Kinerja Pegawai (Y)	Hasil Penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

**D. Kerangka Analisis**

Kerangka analisis atau kerangka berpikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan berbagai faktor yang telah

diidentifikasi sebagai masalah yang penting Sugiyono (2017). Kerangka analisis dalam penelitian ini adalah Insentif (X1), Motivasi (X2), dan Disiplin Kerja (X3) sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat.



Gambar 2.2

Kerangka Analisis



## E. Hipotesis

Menurut (Sugiyono, 2019) Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap penelitian yang kebenarannya harus di uji melalui suatu analisis atau penelitian berdasarkan data yang diperoleh.

1. H1 : Insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat PT. Asuransi MSIG Indonesia.
2. H2 : Motivasi Intrinsik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat PT. Asuransi MSIG Indonesia.
3. H3 : Disiplin Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan kantor pusat PT. Asuransi MSIG Indonesia.

