

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Teori Agensi

Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa hubungan keagenan adalah sebuah kontrak antara manajer (*agent*) dengan investor (*principal*). Terjadinya konflik kepentingan antara pemilik dan agen karena kemungkinan agen bertindak tidak sesuai dengan kepentingan *principal*, sehingga memicu biaya keagenan (*agency cost*). Pemilik memiliki kepentingan agar dana yang telah diinvestasikannya memberikan pendapatan yang maksimal. Sedangkan pihak manajemen memiliki kepentingan terhadap perolehan *incentives* atas pengelolaan dana pemilik perusahaan. Konflik kepentingan ini akan menimbulkan biaya yang biasa disebut *agency cost*.

Kinerja karyawan sangat berkaitan dengan bagaimana membuat para investor yakin bahwa manajer atau karyawan akan memberikan keuntungan bagi mereka, yakin karyawan tidak akan mencuri, memanipulasi laporan keuangan,

menggelapkan atau menginvestasikan ke dalam proyek-proyek yang tidak menguntungkan berkaitan dengan dana yang telah ditanamkan oleh investor.

Dengan kata lain kinerja karyawan yang baik ditunjang dengan pengendalian internal yang efektif diharapkan akan dapat berfungsi untuk menekan biaya keagenan (*agency cost*) sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan tujuan perusahaan dapat dicapai.

2. Kinerja Karyawan

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹³

Menurut Mangkunegara (2008: 67) mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam

¹³ Bintoro dan Daryanto. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta: Gava Media, 2017). Hlm 106

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Indra Bastian dalam Irham Fahmi (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (*strategic planning*) suatu organisasi.

Rivai dan Basri dalam Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Sesuai dengan definisi kinerja karyawan dalam al-Qur'an surat An-Nahl ayat 97 yaitu :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّاهُ حَيٰوةً
طَيِّبَةً وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya : “Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman. Maka sesungguhnya akan Kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan sesungguhnya akan Kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang telah mereka kerjakan”.

Maksud ayat diatas adalah dunia kerja seorang karyawan atau pegawai harus bekerja dengan baik dan ikhlas supaya mendapatkan balasan yang baik pula sesuai dengan kinerja yang telah mereka lakukan.

Dalam melakukan evaluasi kinerja diperlukan standar yang disebut standar kinerja (*performance standard*). Standar kinerja adalah sesuatu yang esensial, karena evaluasi kinerja itu dilakukan dengan jalan membandingkan kinerja ternilai dengan standar yang sudah ditetapkan. Dengan kata lain evaluasi kinerja tak mungkin dilakukan tanpa ada standar kinerja. Evaluasi kinerja yang dilakukan tanpa standar kinerja sebagai acuan, maka hasilnya tidak mempunyai nilai. Standar kinerja itu sangatlah penting dan harus ada karena standar kinerja merupakan tingkat kinerja yang diharapkan dalam

suatu organisasi, dan merupakan pembanding atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil.¹⁴

Standar kinerja yang baik itu harus realistis, dapat diukur, mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Standar kinerja harus ditetapkan lebih dahulu sebelum memulai pekerjaan. Standar kinerja yang didefinisikan dengan jelas memastikan setiap orang yang terlibat dalam pekerjaan organisasi mengetahui tingkat pencapaian kinerja yang diharapkan.¹⁵

Berdasarkan hasil wawancara dengan Ibu Tiur Risma selaku *Supervisor* Divisi Umum dan Akuntansi Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang mengatakan bahwa terdapat beberapa ukuran kinerja yang mengasumsikan apakah kinerja karyawan tersebut dapat dikatakan baik atau tidak sesuai dengan posisi karyawan di Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang adalah sebagai berikut :¹⁶

¹⁴ Ma'ruf Abdullah, *Manajemen dan Evaluasi Kinerja Karyawan*, (Yogyakarta: Aswaja Pressindo, 2014), hlm.114.

¹⁵ *Ibid.* Hlm 115

¹⁶ Wawancara dengan Tiur Risma selaku Supervisor Divisi Umum dan Akuntansi Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang, pada tanggal 29 Desember 2020 pukul 14.35 WIB

1) *Back Office*

Seorang karyawan *Back Office* dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik dapat diukur dari ketepatan dan ketelitian dalam mengurus semua berkas-berkas yang berhubungan dengan surat menyurat, laporan-laporan penjualan/pemasaran, keuangan atau pun masalah administrasi kantor.

2) *Teller*

Seorang *Teller* dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik dapat diukur dari mampu memberikan pelayanan uang tunai yang baik kepada nasabah dan mampu merekonsiliasi laporan keuangan terakhir tanpa adanya selisih jumlah uang.

3) *Customer Service*

Seorang *Customer Service* dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik dapat diukur dari mampu menjaga hubungan baik terhadap nasabah, mampu memasarkan produk bank dengan baik kepada nasabah, dapat memberikan informasi dan mengatasi seputar keluhan nasabah terkait produk bank yang

dipermasalahan dan memberikan pelayanan yang baik, cepat dan benar kepada nasabah.

4) *Supervisor*

Seorang *Supervisor* dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik dapat diukur dari mampu merencanakan, mengkoordinasikan dan mengendalikan seluruh aktivitas operasional bank dalam memenuhi target yang ingin dicapai.

5) *Pemasaran/Marketing*

Seorang *Marketing* dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik dapat diukur dari mampu memasarkan produk dengan baik kepada nasabah, mampu melakukan pengumpulan informasi mengenai calon mitra melalui kegiatan wawancara dan kunjungan lapangan.

a. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Berikut ini merupakan lima faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya :¹⁷

1) Fasilitas Kantor

Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktifitas kerjanya dengan baik dan apabila perusahaan tidak dapat memberikan fasilitas yang memadai, tentu saja hal ini akan menurunkan kinerja kerja karyawan.

2) Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena hampir 80% karyawan *resign* jika lingkungan kerja mereka tidak baik. Lingkungan kerja yang baik memiliki ruangkerja yang cukup luas, penerangan yang sempurna dan temperatur udara yang sesuai dengan luas ruangan kerja karyawan.

¹⁷ *Ibid.* Hlm 109-111

3) Prioritas Kerja

Berikan prioritas kerja yang jelas. Karyawan akan merasa kebingungan jika anda memberikan banyak tugas kepada mereka tetapi tidak memberikan skala prioritas yang jelas, kemudian biarkan mereka mengerjakan pekerjaannya satu demi satu dengan *timeline* yang sudah ditentukan dan jangan menambahkan tugas yang lain sebelum pekerjaan tersebut diselesaikan, jika memang ada pekerjaan penting yang harus anda berikan kepada karyawan, maka anda harus menggeser *deadline* pekerjaan yang sebelumnya dikerjakan, supaya karyawan anda dapat bekerja dengan tenang dan tidak didesak oleh waktu.

4) *Supportive Boss*

Sebagai atasan yang baik anda harus mau mendengarkan pendapat dan pemikiran karyawan anda. Berikan dukungan kepada mereka untuk mengemukakan pendapat dan ide-ide baru pada saat *meeting*, ajak mereka untuk terlibat dalam proyek yang sedang anda kerjakan. Anda juga harus

memberikan ruang kepada mereka untuk belajar dan berkreasi pada bidang yang mereka minati supaya mereka dapat terus mengasah ilmunya, sebab jika suatu saat jika anda membutuhkan *skill* tersebut anda bisa menggunakan tenaga mereka tanpa harus merekrut karyawan baru dan tentu saja hal ini akan menguntungkan perusahaan anda.

5) Bonus

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati bila pekerjaan yang mereka kerjakan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal yang sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus. Bonus ini dapat anda berikan kepada karyawan anda yang memang benar-benar mampu bekerja dengan baik sesuai dengan yang anda harapkan. Pemberian penghargaan tersebut ada baiknya jika disaksikan oleh karyawan anda yang lain, tujuannya untuk memicu rasa kompetensi agar mereka dapat bekerja lebih baik lagi.

b. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya. Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson dalam Irham Fahmi (2017) menyatakan bahwa penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut.

Menurut Mondy dalam Bintoro dan Daryanto (2017) menyatakan bahwa penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya.

Hasil penilaian prestasi kerja dapat menunjukkan apakah SDM pada organisasi tersebut telah memenuhi sasaran/target sebagaimana yang dikehendaki oleh organisasi, baik secara kuantitas maupun kualitas, bagaimana perilaku pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, apakah cara kerjanya sudah efektif dan

efisien, bagaimana penggunaan waktu kerjanya dan sebagainya.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :¹⁸

- 1) Sebagai dasar dalam pemberhentian karyawan dan sistem pengupahan.
- 2) Mengukur sejauh mana karyawan mampu melaksanakan pekerjaannya.
- 3) Untuk menilai metode kerja, kondisi kerja dan pengawasannya.
- 4) Untuk menentukan kebutuhan latihan karyawan.
- 5) Untuk melihat kekurangan, kelemahan dan kelebihan.
- 6) Untuk menentukan seleksi dan penempatan.

¹⁸ Eka Wilda Faida. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ergonomi Unit Kerja Rekam Medis*. (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2019). Hlm 100

d. Syarat Penilaian Kinerja

Suatu sistem penilaian kinerja harus mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang tipikal dari seorang karyawan. Untuk itu sistem penilaian kinerja harus :¹⁹

- 1) *Job Related* adalah mengevaluasi berbagai perilaku kritikal yang dapat menghasilkan kinerja yang sukses.
- 2) Praktis adalah dapat dipahami dengan mudah oleh para evaluator dan karyawan.
- 3) Terstandarisasi adalah memungkinkan terwujudnya praktik penilaian kinerja yang seragam.

e. Metode Penilaian Kinerja

Terdapat beberapa metode dalam mengukur prestasi kerja adalah sebagai berikut :²⁰

- 1) Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan

¹⁹ Bintoro dan Daryanto. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta: Gava Media, 2017). Hlm 130

²⁰ Eka Wilda Faida. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ergonomi Unit Kerja Rekam Medis*. (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2019). Hlm 101

secara tidak sistematis maupun sistematis maupun sistematis yang terdiri dari :

- a) *Rating Scale* adalah metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.
- b) *Employee Comparison* adalah metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini meliputi *Alternation ranking* (mengurutkan peringkat dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya), *Paired Comparison* (membandingkan pegawai dengan seluruh pegawai lainnya sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang diambil) dan *Forced*

Comparison atau *Grading* (metode ini sama dengan *Paired Comparison*, tetapi untuk jumlah pegawai yang relatif banyak.

- c) *Check List* adalah metode ini hanya memberikan masukan atau informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia.
- d) *Freeform Essay* adalah metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilainya.
- e) *Critical Incident* adalah metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama dan keselamatan.

2) Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja yang terdiri dari :

- a) *Assessment Centre* adalah metode ini dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus dari luar, dalam maupun kombinasi dari luar dan dalam.
- b) *Management by Obyektive* adalah metode yang dilakukan oleh pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.
- c) *Human Asset Accounting*, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-

variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

3. Insentif

Insentif adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan secara tetap. Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran yang dikaitkan dengan kinerja dan *gain sharing*, sebagai pembagian keuntungan bagi karyawan akibat peningkatan produktivitas atau penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari kompensasi langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*). Insentif merupakan faktor pendorong bagi karyawan untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.²¹

²¹ Maziah. "Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. BNI Syariah Makassar". Volume 6, Nomor 2, Desember 2017. Hlm 64

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 atau perusahaan.

Menurut Yuniarsih dan Suwasto (2014) mengemukakan bahwa insentif adalah penghargaan/ imbalan yang diberikan untuk memotivasi pekerja/ anggota organisasi agar motivasi dan produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu-waktu. Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa insentif merupakan elemen penghasilan atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kondisi pencapaian prestasi kerja karyawan. Dari teori yang dikemukakan bahwa insentif merupakan pemberian uang diluar gaji yang seharusnya karyawan terima yang diberikan oleh manajemen perusahaan sebagai pengakuan terhadap kinerja karyawan kepada perusahaan. Jadi semakin besar kontribusi seorang karyawan terhadap

perusahaan maka semakin besar pula yang harusnya diberikan perusahaan sebagai *reward* kepada karyawan.²²

Islam menjelaskan adanya perbedaan kompensasi/ insentif diantara pekerja, atas dasar kualitas dan kuantitas kerja yang dilakukan. Sebagaimana dikemukakan dalam al-Qur'an surat al-Ahqaf ayat 19.

وَلِكُلِّ دَرَجَةٌ مِّمَّا عَمِلُوا وَيُوفِّيهِمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya: "Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan".

Maksud dari potongan ayat diatas adalah kita akan memperoleh imbalan sesuai dengan apa yang kita kerjakan, seperti halnya dalam bekerja diperusahaan, apabila kita ingin memperoleh pendapatan yang tinggi maka hendaknya diimbangi dengan kerja yang tinggi pula.

²² *Ibid.* Hlm 62

a. Tujuan Pemberian Insentif

Tujuan pemberian insentif adalah sebagai berikut :²³

- 1) Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja pegawai yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
- 2) Meningkatkan produktivitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit per satuan waktu dan penjualan yang meningkat.
- 3) Meningkatkan standar kehidupannya dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok.
- 4) Meningkatkan motivasi kerja pegawai sehingga mendorong mereka untuk berprestasi lebih baik.

b. Jenis-Jenis Insentif

Ada beberapa jenis-jenis insentif sebagai berikut :²⁴

- 1) Insentif Material

Insentif material adalah segala bentuk perangsang yang dapat dinilai dengan uang. Bentuk insentif ini

²³ Nurani. "Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Penjualan CV Logam Indonesia di Tulungagung". Volume 2, Nomor 1, 1 Juli 2015. Hlm 5

²⁴ Weni Effri Riati. "Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Mega Syariah Cabang Pasar Sukaramai Pekanbaru". Volume 2, Nomor 2, Oktober 2015. Hlm 3

seperti bonus, premi akselerasi, komisi dan insentif dalam jaminan sosial.

2) Insentif Non Material

Insentif Non Material adalah segala bentuk perangsang yang tidak dapat dinilai dengan uang. Bentuk insentif ini seperti pemberian gelar atau titel secara resmi, pemberian tanda jasa atau medali dan pemberian promosi.

c. Penggolongan Insentif

Insentif digolongkan menjadi 3 bagian sebagai berikut :²⁵

1) Insentif Individu

Insentif individu diberikan untuk memberikan penghargaan atas usaha atau kinerja individu. Beberapa cara paling umum untuk memberikannya antara lain sistem tarif satuan, komisi penjualan, dan penghargaan.

²⁵ Moh. Khoirul Umam. “*Pengaruh Insentif dan Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Syariah Artha Mas Abadi Pati*”. 2015, UIN Walisongo Semarang. Hlm 14-15

2) Insentif Tim

Insentif tim diberikan untuk memberikan penghargaan atas usaha atau kinerja tim guna mendorong kerjasama antara anggotanya.

3) Insentif Organisasi

Insentif organisasi diberikan berdasarkan hasil kinerja seluruh organisasi, pendekatan ini mengasumsikan bahwa semua karyawan yang bekerja sama dapat membuahkan hasil-hasil dalam organisasional yang lebih besar yang menjadikan kinerja keuangan menjadi lebih baik.

d. Program Insentif

Sistem insentif hampir ada pada setiap jenis pekerjaan dari tenaga kerja manual sampai profesional, manajer dan pekerja eksekutif, kemudian yang menjadi dasar pijakan program insentif secara umum sebagai berikut :²⁶

1) *Piecework*

Dijelaskan bahwa insentif diberikan berdasarkan jumlah *output* atau barang yang dihasilkan pekerja

²⁶ *Ibid.* Hlm 17-19

bersifat individual, kemudian standar *output* per unit, cocok untuk pekerjaan yang *output*-nya sangat jelas dan mudah diukur.

2) *Production Bonus*

Production Bonus merupakan tambahan upah yang diberikan berdasarkan hasil kerja melebihi standar kerja yang telah ditentukan, termasuk penghematan waktu dalam penyelesaian pekerjaan. Dimana karyawan juga memperoleh upah pokok.

3) *Comission*

Insentif yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang terjual, bersifat individual, standarnya hasil penjualan yang dapat diukur dengan jelas.

4) *Maturity Curve* (Kurva Kematangan)

Gaji dikelompokkan dari kisaran minimal ke maksimal, dengan kurva kematangan ini untuk menunjukkan jumlah tambahan gaji yang dapat dicapai karyawan sesuai dengan prestasi kerja dan masa kerja, sehingga mereka diharapkan terus meningkatkan prestasi.

5) Insentif Eksekutif

Diberikan kepada para manajer atau eksekutif atas peran yang mereka berikan untuk menetapkan dan mencapai tingkat keuntungan tertentu bagi organisasi.

4. Promosi Jabatan

Promosi adalah suatu kenaikan pada posisi seorang karyawan dari posisi sebelumnya ke posisi yang lebih tinggi. Promosi tersebut bisa berupa kenaikan jabatan dari posisi rendah ke posisi yang lebih tinggi. Misalnya jabatan karyawan biasa ke posisi supervisor. Bahkan bisa juga promosi dari posisi kepala divisi wilayah kecil kepada divisi wilayah besar. Misalnya kepala divisi sumber daya manusia wilayah Sumatera Utara menjadi kepala divisi wilayah Jakarta Pusat.²⁷

Menurut Hasibuan (2009: 108) bahwa “Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu

²⁷ Eka Wilda Faida. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ergonomi Unit Kerja Rekam Medis*. (Sidoarjo: Indomedia Pustaka, 2019). Hlm 80

organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar.”

Tentunya dalam promosi jabatan terdapat berbagai bentuk perlakuan yang dikarenakan oleh faktor yang mempengaruhinya, sesuai dengan tingkat keberhasilan dalam pekerjaan, pelaksanaan tanggung jawabnya, serta prestasi kerja. Hal ini sesuai dengan firman Allah dalam surat Al-An'am ayat 160.

مَنْ جَاءَ بِالْحَسَنَةِ فَلَهُ عَشْرُ أَمْثَالِهَا وَمَنْ جَاءَ بِالسَّيِّئَةِ فَلَا يُجْزَى إِلَّا
مِثْلَهَا وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٦٠﴾

Artinya : “Barangsiapa membawa amal yang baik, maka baginya (pahala) sepuluh kali lipat amalnya dan barangsiapa yang membawa perbuatan jahat maka Dia tidak diberi pembalasan melainkan seimbang dengan kejahatannya, sedang mereka sedikitpun tidak dianiaya (dirugikan)”.

a. Syarat Umum Untuk Mendapatkan Promosi Jabatan

Untuk memperoleh setiap tahapan promosi yang diinginkan secara umum, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi oleh seorang karyawan, yaitu :²⁸

- 1) Memiliki bakat dan kemampuan sesuai dengan jabatan baru tersebut.
- 2) Memiliki catatan reputasi bagus dan dapat dipercayai (*track record*).
- 3) Memiliki tingkat intelegensi (*IQ*) dengan skor nilai yang sesuai persyaratan.
- 4) *Performance Report* (laporan kinerja) serta catatan rekomendasi dari atasan yang menyatakan bahwa karyawan tersebut layak mendapatkan promosi jabatan.

²⁸ Irham Fahmi. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi*. (Bandung: Alfabeta, 2017). Hlm 88-89

b. Dasar-Dasar Promosi Jabatan

Menurut Hasibuan dalam Khoirul (2015) pedoman dasar mempromosikan karyawan adalah sebagai berikut :²⁹

1) Pengalaman (*senioritas*)

Promosi Jabatan didasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Pertimbangannya adalah pengalaman kerja, bagi mereka yang paling lama bekerja di perusahaan akan mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan.

2) Kecakapan (*ability*)

Promosi Jabatan didasarkan pada penilaian kecakapan. Bagi karyawan yang cakap atau ahli berkesempatan mendapat prioritas pertama untuk dipromosikan.

3) Kombinasi Pengalaman dan Kecakapan

Promosi Jabatan didasarkan pada pengalaman dan kecakapan. Pertimbangannya berdasarkan lamanya

²⁹ Siwi Fitri Astuti. "Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Disiplin Kerja, Motivasi Spiritual terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Semarang". 2018, IAIN Salatiga. Hlm 35-36

dinas, ijazah formal yang dimiliki, dan hasil ujian kenaikan golongan.

Berdasarkan pemaparan diatas, cara ketiga bisa dibilang cara yang terbaik dan paling tepat karena mempromosikan orang yang paling berpengalaman dan terampil sehingga kelemahan promosi yang hanya berdasarkan pengalaman atau kecakapan saja dapat diatasi.

c. Manfaat Promosi Jabatan

Promosi jabatan mempunyai manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan adalah sebagai berikut :³⁰

- 1) Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
- 2) Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik. Karyawan umumnya berupaya melakukan pekerjaan sebaik mungkin jika mereka percaya bahwa kinerja tinggi mengarah pada adanya promosi.

³⁰ *Ibid.* Hlm 36

- 3) Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

d. Syarat-Syarat Promosi Jabatan

Syarat-syarat promosi jabatan adalah sebagai berikut :³¹

- 1) Pengalaman

Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.

- 2) Tingkat Pendidikan

Ada perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran yang lebih baik.

- 3) Loyalitas

Dengan kesetiaan yang tinggi dapat diharapkan antara lain tanggung jawab yang lebih besar.

³¹ *Ibid.* Hlm 37-38

4) Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

5) Tanggung Jawab

Kadang-kadang sering kali suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

5. Disiplin Kerja

Disiplin dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia susunan W.J.S Poerwadarminta adalah latihan batin dan watak dengan maksud supaya segala perbuatannya selalu menaati tata tertib atau ketaatan pada aturan dan tata tertib.³²

³² Bintoro dan Daryanto. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta: Gava Media, 2017). Hlm 94

Menurut Hasibuan (2013: 193), disiplin kerja dapat diartikan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik.

Hadad Nawawi dalam Hartatik (2014) yang menyatakan bahwa disiplin adalah usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok dihindari.

Riva'i dalam Hartatik (2014) menyebutkan bahwa disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan manager untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan serta norma-norma sosial yang berlaku.

Menegakkan disiplin kerja adalah memberlakukan peraturan dan tata tertib kerja dengan menanamkan etika serta norma kerja, mengemukakan bahwa seorang pekerja yang mempunyai komitmen terhadap agamanya, tidak akan melupakan etika serta norma kerja yang diajarkan oleh agamanya. Dalam al-Qur'an dijelaskan pada surat Al-Asr ayat 3 yaitu :

إِلَّا الَّذِينَ ءَامَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا
بِالصَّبْرِ

Artinya : “Kecuali orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan serta saling menasehati untuk kebenaran dan saling menasehati untuk kesabaran”.

Sehingga akan tercipta suasana kerja yang tertib, aman, tenang dan menyenangkan yang akan menunjang tercapainya produktivitas dan efisiensi kerja optimal.

a. **Macam-Macam Disiplin Kerja**

Menurut Hartatik (2014) macam-macam disiplin kerja dibagi menjadi 5, yaitu sebagai berikut :³³

1) Disiplin diri

Disiplin diri sangat besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi. Melalui disiplin diri, seorang karyawan akan menghargai dirinya sendiri dan orang lain. Misalnya jika pegawai mengerjakan tugas dan wewenang tanpa pengawasan atasan pada dasarnya pegawai telah sadar melaksanakan tanggung jawab yang telah di pikulnya. Hal ini berarti pegawai mampu melaksanakan tugasnya. Di sisi lain bagi rekan sejawat dengan di terapkan disiplin diri akan memperlancar kegiatan yang bersifat kelompok.

2) Disiplin kelompok

Disiplin kelompok adalah patuh, taat dan tunduknya kelompok terhadap peraturan, perintah dan ketentuan yang berlaku, serta mampu

³³ Siwi Fitri Astuti. "Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Disiplin Kerja, Motivasi Spiritual terhadap Kinerja Karyawan Bank BTN Syariah Kantor Cabang Semarang". 2018, IAIN Salatiga. Hlm 28-29

mengendalikan diri dari dorongan kepentingan dalam upaya pencapaian cita-cita dan tujuan tertentu serta memelihara stabilitas organisasi dan menjalankan standar-standar organisasional.

3) Disiplin preventif

Disiplin preventif adalah disiplin yang ditujukan untuk mendorong pegawai agar berdisiplin dengan menaati dan mengikuti berbagai standar serta peraturan yang telah ditetapkan. Dengan demikian disiplin preventif merupakan suatu upaya yang dilakukan oleh organisasi untuk menciptakan sikap dan iklim organisasi, dimana semua anggota organisasi dapat menjalankan dan mematuhi peraturan yang telah ditetapkan atas kemauan sendiri. Disiplin preventif bertujuan untuk mendorong sikap disiplin diri para pegawai sehingga mereka dapat menjaga sikap disiplin tersebut tanpa paksaan.

4) Disiplin korektif

Disiplin korektif merupakan suatu upaya untuk memperbaiki dan menindak pegawai yang melakukan

pelanggaran terhadap peraturan yang berlaku dengan kata lain sasaran disiplin korektif adalah para pegawai yang melanggar aturan dan diberi sanksi sesuai dengan aturan yang berlaku, disiplin ini dilalukan untuk memperbaiki pelanggaran dan mencegah pegawai yang lain melakukan perbuatan yang serupa dan mencegah tidak adanya lagi pelanggaran di kemudian hari.

5) Disiplin progresif

Disiplin progresif merupakan pemberian hukuman yang lebih berat terhadap pelanggaran yang berulang. Tujuannya adalah memberi kesempatan kepada pegawai untuk mengambil tindakan korektif sebelum dilakukan hukuman yang lebih serius. Dilaksanakan disiplin progresif ini memungkinkan manajemen untuk membantu pegawai dalam memperbaiki kesalahan. Seperti yang di kemukakan oleh Riva'i bahwa disiplin progresif dirancang untuk memotivasi karyawan agar mengoreksi kekeliruannya secara sukarela. Contohnya teguran

secara lisan oleh atasan, skorsing pekerjaan, diturunkan pangkat atau dipecat.

b. Prinsip-Prinsip Disiplin Kerja

Husein dalam Bintoro dan Daryanto (2017) berpendapat bahwa seorang pegawai yang dianggap melaksanakan prinsip-prinsip disiplin kerja apabila ia melaksanakan hal-hal sebagai berikut :³⁴

- 1) Hadir di tempat kerja sebelum waktu mulai bekerja.
- 2) Bekerja sesuai dengan prosedur maupun aturan kerja dan peraturan organisasi.
- 3) Patuh dan taat kepada saran maupun perintah atasan.
- 4) Ruang kerja dan perlengkapan selalu dijaga dengan bersih dan rapi.
- 5) Menggunakan peralatan kerja dengan efektif dan efisien.
- 6) Menggunakan jam istirahat tepat waktu dan meninggalkan tempat setelah lewat jam kerja.
- 7) Tidak pernah menunjukkan sikap malas kerja.

³⁴ Bintoro dan Daryanto. *Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan*. (Yogyakarta: Gava Media, 2017). Hlm 95-96

- 8) Selama kerja tidak pernah absen/tidak masuk kerja dengan alasan yang tidak tepat dan hampir tidak pernah absen karena sakit.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Disiplin Kerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja karyawan adalah sebagai berikut :³⁵

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

³⁵ Nurmaidah Br Ginting. *“Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sekar Mulia Abadi Medan”*. Volume 3 No.2 (Mei 2018). Hlm 132

d. Bentuk Sanksi dari Tingkat Indisipliner

Ada beberapa bentuk tindakan sanksi yang diterima oleh seorang karyawan akibat tindakan indisipliner yang dilakukannya, yaitu :³⁶

- 1) Teguran lisan
- 2) Teguran tertulis

Bentuk isi teguran tersebut terapkan dalam berbagai macam bentuk dan secara umum berbentuk sebagai berikut :

- 1) Penurunan jabatan
- 2) Pemindahan posisi
- 3) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
- 4) Termasuk pengaduan kepada pihak berwajib

B. Penelitian Terdahulu

Hasil dari beberapa penelitian terdahulu yang akan digunakan sebagai acuan bahan referensi dan perbandingan dalam penelitian sebagai berikut :

³⁶ Irham Fahmi. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori dan Aplikasi*. (Bandung: Alfabeta, 2017). Hlm 75

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1.	Nurani (2015). “Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Departemen Penjualan CV Logam Indonesia di Tulungagung”.	Variabel insentif dengan item bonus, komisi dan pembagian laba berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel dependen : Kinerja Karyawan dan variabel independen : Insentif. 2. Pengolahan data menggunakan program SPSS.	1. Pada penelitian ini menambahkan variabel independen : Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja. 2. Teknik analisis data penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier sederhana. 3. Pada penelitian terdahulu ini dilakukan pada tahun 2015, sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2020.

				<p>4. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode <i>Random Sampling</i>.</p> <p>5. Objek penelitian terdahulu ini pada karyawan CV Logam Indonesia di Tulungagung.</p>
2.	<p>Syarkani (2017). “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Panca Konstruksi di Kabupaten Banjar”.</p>	<p>Variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Variabel dependen : Kinerja Karyawan dan variabel independen : Disiplin Kerja.</p> <p>2. Pengolahan data menggunakan program SPSS.</p>	<p>1. Pada penelitian ini menambahkan variabel independen : Insentif dan Promosi Jabatan.</p> <p>2. Teknik analisis data penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier sederhana.</p> <p>3. Pada penelitian terdahulu ini dilakukan pada tahun 2017, sedangkan</p>

				<p>pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2020.</p> <p>4. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode <i>Purposive Sampling</i>.</p> <p>5. Objek penelitian terdahulu ini pada karyawan PT. Panca Konstruksi Kabupaten Banjar.</p>
3.	<p>Wahyu Maulana (2018). “Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Pada PT. Bank Jatim, Tbk</p>	<p>Variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, variabel kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>1. Variabel dependen : Kinerja Karyawan dan variabel independen : Promosi Jabatan.</p> <p>2. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode Sensus atau</p>	<p>1. Pada penelitian ini menambahkan variabel independen : Insentif dan Disiplin Kerja.</p> <p>2. Pada penelitian terdahulu ini dilakukan pada tahun 2018, sedangkan pada penelitian</p>

	Cabang Pamekasan”.	dan variabel promosi jabatan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	<i>Sampling Jenuh.</i>	ini dilakukan pada tahun 2020. 3. Teknik analisa data menggunakan metode <i>Partial Least Square (PLS)</i> . 4. Pengolahan data menggunakan program <i>SmartPLS</i> .
4.	Nurmaidah Br Ginting (2018). “Pengaruh Disiplin Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sekar Mulia Abadi Medan”.	Variabel disiplin kerja dan komunikasi secara serempak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel dependen : Kinerja Karyawan dan variabel independen : Disiplin Kerja. 2. Pengolahan data menggunakan program SPSS. 3. Teknik analisis regresi linier berganda. 3. Teknik pengambilan	1. Pada penelitian ini menambahkan variabel independen : Insentif dan Promosi Jabatan. 2. Pada penelitian terdahulu ini dilakukan pada tahun 2018, sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2020.

			an sampel menggunakan metode Sensus atau <i>Sampling Jenuh</i> .	3. Objek penelitian terdahulu ini pada karyawan PT. Sekar Mulia Abadi Medan.
5.	Weni Effri Riati (2015). “Pengaruh Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Mega Syariah Cabang Pasar Sukaramai Pekanbaru”	Variabel insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel dependen : Kinerja Karyawan dan variabel independen : Insentif. 2. Pengolahan data menggunakan program SPSS.	1. Pada penelitian ini menambahkan variabel independen : Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja. 2. Pada penelitian terdahulu ini dilakukan pada tahun 2015, sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2020. 3. Teknik analisis data penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier sederhana.

				4. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode <i>Purposive Sampling</i> .
6.	Luh Putu Darmika Yani, Gede Putu Agus Jana Susila dan I Wayan Bagia (2016). “Pengaruh Promosi Jabatan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Bali Handara <i>Golf and Country Club Resort</i> ”.	Variabel promosi jabatan dan kompensasi secara serempak berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel dependen : Kinerja Karyawan dan variabel independen : Promosi Jabatan. 2. Pengolahan data menggunakan program SPSS. 3. Teknik analisis regresi linier berganda.	1. Pada penelitian ini menambahkan variabel independen : Insentif dan Disiplin Kerja. 2. Pada penelitian terdahulu ini dilakukan pada tahun 2016, sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2020. 3. Objek penelitian terdahulu ini pada karyawan Hotel Bali Handara <i>Golf and Country Club Resort</i> .

7.	Jeli Nata Liyas dan Reza Primadi (2017). “Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada BPR Rokan Hulu”.	Variabel disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	1. Variabel dependen : Kinerja Karyawan dan variabel independen : Disiplin Kerja. 2. Pengolahan data menggunakan program SPSS. 3. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode Sensus atau <i>Sampling Jenuh</i> .	1. Pada penelitian ini menambahkan variabel independen : Insentif dan Promosi Jabatan. 2. Pada penelitian terdahulu ini dilakukan pada tahun 2017, sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2020. 3. Teknik analisis data penelitian terdahulu menggunakan analisis regresi linier sederhana.
8.	Andreas Rompis, Altje Tumbel dan Greis Sendow (2017). “Pengaruh Kualitas Kehidupan	Variabel kualitas kehidupan kerja dan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan,	1. Variabel dependen : Kinerja Karyawan dan variabel independen : Insentif.	1. Pada penelitian ini menambahkan variabel independen : Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja.

	<p>Kerja, Kompetensi, dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan PT. Angkasa Pura 1 (PERSERO) Cabang Manado”.</p>	<p>sedangkan variabel insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>2. Pengolahan data menggunakan program SPSS. 3. Teknik analisis regresi linier berganda.</p>	<p>2. Pada penelitian terdahulu ini dilakukan pada tahun 2017, sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2020. 3. Objek penelitian terdahulu ini pada karyawan PT. Angkasa Pura 1 (PERSERO) Cabang Manado .</p>
9.	<p>Mohammad Khoirul Umam (2015). “Pengaruh Insentif dan Promosi Jabatan Terhadap Kinerja Karyawan PT. BPR Syari’ah Artha Mas Abadi Pati”.</p>	<p>Variabel insentif dan promosi jabatan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Variabel dependen : Kinerja Karyawan dan variabel independen : Insentif dan Promosi Jabatan. 2. Pengolahan data menggunakan program SPSS.</p>	<p>1. Pada penelitian ini menambahkan variabel independen : Disiplin Kerja. 2. Pada penelitian terdahulu ini dilakukan pada tahun 2015, sedangkan pada penelitian</p>

			<p>3. Teknik analisis regresi linier berganda.</p> <p>4. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode Sensus atau <i>Sampling Jenuh</i>.</p>	<p>ini dilakukan pada tahun 2020.</p>
10.	<p>Siwi Fitri Astuti (2018). “Analisis Pengaruh Promosi Jabatan, Disiplin Kerja, dan Motivasi Spiritual Terhadap Kinerja Karyawan pada Bank Tabungan Negara (BTN) Syariah Kantor Cabang Semarang”.</p>	<p>Variabel insentif, promosi jabatan, disiplin kerja dan motivasi spiritual berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>1. Variabel dependen : Kinerja Karyawan dan variabel independen : Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja.</p> <p>2. Pengolahan data menggunakan program SPSS.</p> <p>3. Teknik analisis regresi linier berganda.</p>	<p>1. Pada penelitian ini menambahkan variabel independen : Insentif.</p> <p>2. Pada penelitian terdahulu ini dilakukan pada tahun 2018, sedangkan pada penelitian ini dilakukan pada tahun 2020.</p>

			4. Teknik pengambilan sampel menggunakan metode Sensus atau <i>Sampling Jenuh</i> .	
--	--	--	---	--

Sumber : Diolah dari berbagai sumber, 2020

Dari penelitian terdahulu diatas dapat disimpulkan bahwa perbedaannya antara penelitian penulis dengan penelitian terdahulu adalah variabel yang diteliti dan lokasinya berbeda. Dari penelitian terdahulu tersebut, penulis belum menemukan penelitian yang meneliti variabel insentif, promosi jabatan dan disiplin kerja secara bersamaan sehingga penulis tertarik meneliti judul tersebut.

C. Pengembangan Hipotesis

1. Pengaruh Pemberian Insentif terhadap Kinerja Karyawan

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 atau perusahaan. Dengan demikian, dapat dikemukakan bahwa insentif merupakan elemen penghasilan atau balas jasa yang diberikan secara tidak tetap atau bersifat variabel tergantung pada kondisi pencapaian prestasi kerja karyawan.

Dari teori yang dikemukakan bahwa insentif merupakan pemberian uang diluar gaji yang seharusnya karyawan terima yang diberikan oleh manajemen perusahaan sebagai pengakuan terhadap kinerja karyawan kepada perusahaan. Jadi semakin besar kontribusi seorang karyawan terhadap perusahaan maka semakin besar pula yang harusnya diberikan perusahaan sebagai *reward* kepada karyawan.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Weni Effri Riati pada tahun 2015 yang meneliti tentang pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mega Syariah Cabang Pasar Sukaramai Pekanbaru yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, semakin tinggi perusahaan memberikan insentif kepada karyawan maka semakin baik juga kinerja karyawan tersebut. Hal ini sejalan dengan penelitian yang

dilakukan oleh Nurani pada tahun 2015 yang meneliti tentang pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan Departemen Penjualan CV Logam Indonesia di Tulungagung yang juga menyatakan bahwa insentif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H1 : Pemberian insentif berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang

2. Pengaruh Promosi Jabatan terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Hasibuan (2009: 108) bahwa “Promosi jabatan berarti perpindahan yang memperbesar wewenang dan tanggung jawab ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi yang diikuti dengan kewajiban, hak, status, dan penghasilan yang lebih besar”. Adanya promosi jabatan akan membuat karyawan termotivasi untuk bekerja lebih giat, bersemangat, disiplin, dan meningkatkan prestasi kerja sehingga mencapai tujuan perusahaan secara optimal.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Luh Putu Darmika Yani, Gede Putu Agus Jana Susila, dan I Wayan Bagia pada tahun 2016 yang meneliti tentang pengaruh promosi jabatan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Hotel Bali Handara *Golf and Country Club Resort* yang mengatakan bahwa promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H2 : Promosi jabatan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang

3. Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

Hadad Nawawi dalam Hartatik (2014) yang menyatakan bahwa disiplin adalah usaha mencegah terjadinya pelanggaran-pelanggaran terhadap ketentuan yang telah disetujui bersama dalam melaksanakan kegiatan agar pembinaan hukuman pada seseorang atau kelompok dihindari.

Menurut Hasibuan (2013: 193), disiplin kerja dapat diartikan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati peraturan perusahaan atau organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku, dimana karyawan selalu datang dan pulang tepat waktu dan mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Syarkani pada tahun 2017 yang meneliti tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Panca Konstruksi di Kabupaten Banjar yang mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurmaidah Br Ginting pada tahun 2018 yang meneliti tentang pengaruh disiplin kerja dan komunikasi terhadap kinerja karyawan di PT Sekar Mulia Abadi Medan mengatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan disiplin kerja, pegawai dapat lebih bertanggung jawab terhadap tugasnya sehingga kinerjanya akan lebih baik. Pegawai yang memiliki disiplin kerja akan memiliki kinerja yang lebih baik yang dapat membangun produktivitas

pegawai tersebut. Dengan demikian hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut :

H3 : Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang

4. Pengaruh Pemberian Insentif, Promosi Jabatan dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan

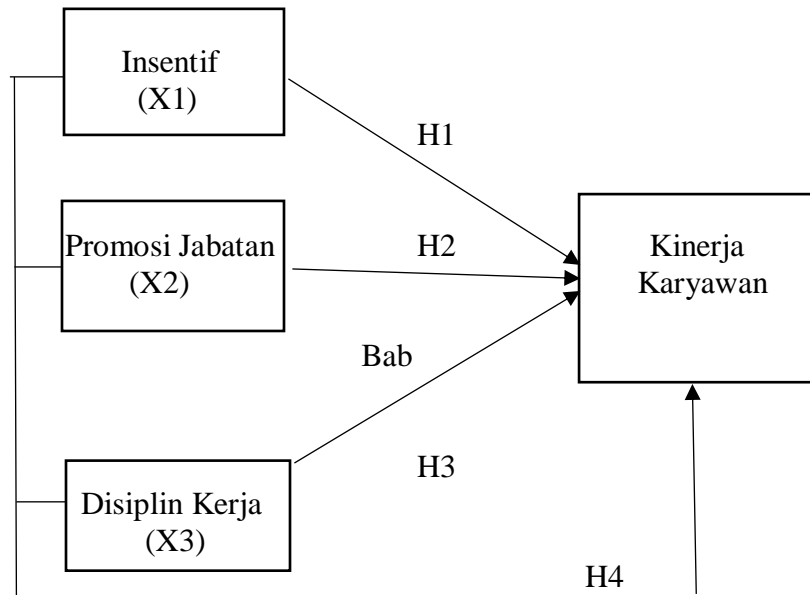
Dalam penelitian yang dilakukan oleh Weni Effri Riati pada tahun 2015 yang meneliti tentang pengaruh pemberian insentif terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Mega Syariah Cabang Pasar Sukaramai Pekanbaru yang menyatakan bahwa insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi perusahaan memberikan insentif kepada karyawan maka semakin baik juga kinerja karyawan tersebut.

H4 : Pemberian Insentif, Promosi Jabatan dan Disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang

D. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran digunakan sebagai acuan penelitian memiliki arah penelitian yang sesuai dengan tujuan penelitian. Kerangka pemikiran penelitian ini adalah sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Sumber : Diolah Peneliti, 2020

Keterangan :

X1 : Insentif

X2 : Promosi Jabatan

X3 : Disiplin Kerja

Y : Kinerja Karyawan

E. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawab sementara terhadap tujuan penelitian yang diturunkan dari kerangka pemikiran yang telah diatur. Berdasarkan pada rumusan masalah, telaah pustaka atau kerangka penelitian sebelumnya maka peneliti mencoba untuk merumuskan hipotesis yang akan diuji kebenarannya, apakah hasil penelitian akan menerima atau menolak hipotesis tersebut, sebagai berikut :

- H₁ : Pemberian insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang
- H₂ : Promosi jabatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang
- H₃ : Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Sumsel Babel Cabang Syariah Palembang

H₄ : Pemberian Insentif, Promosi Jabatan dan Disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan di Bank Sumsel Cabang Syariah Palembang