

## BAB II LANDASAN TEORITIS

### A. Deskripsi teori

#### 1. Upah.

##### a. Pengertian upah.

Gaji/upah adalah suatu bentuk pemberian kompensasi yang bersifat “finansial” dan merupakan yang utama dari bentuk-bentuk kompensasi yang ada bagi karyawan. Sebab gaji/upah tersebut bagi setiap karyawan yang menerimanya merupakan factor atau berfungsi sebagai jaminan kelangsungan bagi kehidupannya. Sedangkan bagi perusahaan, gaji dan upah yang teratur dan layak diberikan kepada para karyawan, berfungsi pula sebagai jaminan kelangsungan produksi dari perusahaan. Sebab, adanya produksi, karena adanya sumber daya manusia yang berhasil menangani proses produksinya gaji ataupun upah sedemikian rupa, sehingga karyawan puas, tetapi perusahaan pun tidak rugi atau dirugikan.

##### b. Upah Menurut Prestasi Kerja.

Pengupahan dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya upah dengan prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan. Berarti bahwa besarnya upah tersebut tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan. Cara ini dapat diterapkan apabila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Memang dapat dikatakan bahwa cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif

dalam bekerjanya. Di samping itu juga sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Sebaliknya sangat tidak “favourable” bagi karyawan yang bekerja lamban atau karyawan yang sudah berusia agak lanjut. Sering orang mengatakan bahwa cara ini disebut pula system upah menurut banyaknya produksi atau “upah potongan”.

c. Upah Menurut Lama Kerja

Cara ini sering disebut system upah waktu. Besarnya upah ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Cara perhitungannya dapat menggunakan per jam, per hari, per minggu ataupun per bulan. Umumnya cara ini diterapkan apabila ada kesulitan dalam penerapan cara pengupahan berdasarkan prestasi kerja. Memang ada kelemahan dan kelebihan dari cara ini, antara lain sebagai berikut:

- a) Kelemahan. Terlihat adanya kelemahan cara ini sebagai berikut:
  1. Mengakibatkan mengedornya semangat karyawan yang sesungguhnya mampu memproduksi lebih dari rata-rata.
  2. Tidak membedakan usia, pengalaman dan kemampuan karyawan.
  3. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja.
  4. Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

- b) Kelebihan. Di samping kelemahan tersebut di atas, dapat dikemukakan kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut:
  - 1. Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti: pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
  - 2. Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
  - 3. Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.
- d. Upah Menurut Senioritas.

Cara pengupahan ini didasarkan pada masa kerja senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang karyawan semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mantap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol. Sehingga mungkin karyawan muda yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh karyawan senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya, tetapi karena “masa kerja”nya. Dalam situasi yang demikian dapat timbul situasi, dimana para karyawan junior mampu berusaha keluar dari organisasi atau perusahaan. Untuk menghindarkan hal-hal tersebut, kiranya tepat apabila cara ini

dikombinasikan dengan cara pemberian upah menurut prestasi kerja.

e. Upah Menurut Kebutuhan.

Cara ini menunjukkan bahwa upah pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum), tidak berlebihan, namun juga tidak berkekurangan. Hal seperti ini masih memungkinkan karyawan untuk dapat bertahan dalam perusahaan atau organisasi.<sup>1</sup>

2. Kompensasi non Finansial

a. Pengertian kompensasi non finansial

Kompensasi non finansial menurut Handoko (2001: 183), adalah balas jasa pelengkap atau tunjangan yang diberikan kepada pegawai berdasarkan kemampuan perusahaan. Dengan demikian, kompensasi non finansial merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk pelayanan pegawai karena diperlakukan sebagai upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan.<sup>2</sup> Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Kompensasi sangat penting bagi karyawan itu sendiri sebagai individu, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan

---

<sup>1</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta : BPFE, 2007), 119-21.

<sup>2</sup> Mila Badriyah, *Manajemen sumberdaya Manusia*, (Bandung: CV PUSTAKA SETIA, 2015), 168.

atau ukuran nilai pekerjaan itu sendiri. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan termotifasi untuk mencapai tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motifasi, dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

Kompensasi bukan hanya penting untuk para karyawan saja, melainkan juga penting bagi organisasi itu sendiri. Bila organisasi tidak memperhatikan dengan baik tentang kompensasi bagi karyawan, tidak mustahil organisasi itu lambat laun akan kehilangan sumberdaya manusia yang berkualitas tinggi. Hal ini berarti harus mengeluarkan biaya lagi untuk tenaga kerja baru, atau melatih tenaga yang sudah ada untuk menggantikan karyawan yang keluar.<sup>3</sup>

b. Jenis-jenis pemberian kompensasi non finansial

Jenis-jenisnya terdiri dari:

- a) tunjangan kesehatan
- b) tunjangan anak/istri
- c) tunjangan perumahan
- d) tunjangan kendaraan
- e) tunjangan komunikasi
- f) tunjangan kelangkaan
- g) tunjangan kemahalan
- h) tunjangan pendidikan
- i) tunjangan liburan
- j) tunjangan hari tua
- k) tunjangan hari raya

---

<sup>3</sup> Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, (Jakarta : Rineka Cipta, 2009), 142- 43.

l) Serta fasilitas kesejahteraan lainnya.

Tunjangan kesehatan merupakan fasilitas kesehatan yang diberikan kepada karyawan, suami istri serta anak-anaknya. Besarnya fasilitas kesehatan ini diberikan tergantung jabatan seseorang. Artinya seseorang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi akan memperoleh fasilitas yang lebih baik dari yang di bawahnya.

Tunjangan anak merupakan tunjangan kesehatan, makan dan pendidikan bagi anak. Sedangkan tunjangan istri biasanya hanyalah diberikan tunjangan makan dan kesehatan.

Tunjangan perumahan merupakan fasilitas perumahan yang diberikan kepada karyawan apakah dengan pemberian cuma-cuma atau cara mencicil atau diasramakan. Fasilitas ini penting guna memberikan tempat berteduh bagi karyawan serta keluarga dan mendekatkan lokasi kerja karyawan ke rumah. Dengan adanya tunjangan ini akan membuat karyawan menjadi lebih tenang dalam bekerja.

Tunjangan kendaraan merupakan kendaraan yang diberikan untuk pimpinan yang menjabat suatu jabatan tertentu. Tunjangan dapat juga diberikan untuk unit kerja tertentu. Tunjangan kendaraan diberikan dalam rangka untuk memperlancar aktivitas pimpinan atau unit kerja tertentu.

Tunjangan komunikasi merupakan tunjangan diberikan guna memperlancar

komunikasi pimpinan dengan karyawan atau dengan pelanggan. Dengan tunjangan ini diharapkan komunikasi dalam rangka menjalankan aktivitas perusahaan menjadi lancar. Misalnya tunjangan pulsa telepon.

Tunjangan kelangkaan merupakan tunjangan yang diberikan untuk pekerjaan yang memiliki keahlian khusus. Artinya bidang pekerjaan yang tidak semua orang memiliki dan sangat jarang bagi yang memilikinya, sehingga perlu diberikan tunjangan khusus. Tunjangan ini diberikan guna mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain.

Tunjangan kemahalan merupakan tunjangan yang diberikan untuk karyawan yang ditempatkan di daerah tertentu di mana harga relative lebih mahal dari daerah lainnya. Tunjangan kemahalan juga diberikan akibat inflasi yang besarnya tergantung dari inflasi pada bulan atau tahun berjalan.

Tunjangan pendidikan merupakan tunjangan yang diberikan dalam rangka meningkatkan kemampuan dan keahlian karyawan dalam bidang tertentu. Tunjangan pendidikan diberikan dalam 2 (dua) jenis yaitu yang bersifat informal seperti pelatihan, seminar, *workshop* serta pendidikan juga terkadang diberikan anak karyawan sampai jenjang tertentu dalam bentuk beasiswa.

Tunjangan liburan merupakan tunjangan bagi karyawan untuk menyegarkan kondisi karyawan dan keluarga

sehingga menjadi lebih segar. Tunjangan liburan ini diberikan biasanya setahun sekali, baik secara bersama-sama atau per individu karyawan, baik di dalam negeri ataupun di luar negeri.

Tunjangan hari raya merupakan tunjangan yang diberikan kepada setiap karyawan yang merayakan hari-hari besar agamanya masing-masing. Tunjangan hari raya untuk semua umat beragama yang diakui pemerintah. Besarnya tunjangan hari raya biasanya 1 (satu) bulan gaji kotor yang diterimanya.

Tunjangan hari tua merupakan tunjangan yang diberikan kepada karyawan yang sudah memasuki masa pensiun. Tunjangan ini diberikan karena jasa-jasa yang telah diberikan kepadanya kepada perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Besarnya tunjangan tergantung dari jabatannya yang terakhir. Tunjangan hari tua dapat diberikan setiap bulan atau sekaligus tergantung dari kebijakan perusahaan. Pensiun juga dapat dibayar langsung oleh perusahaan atau lewat lembaga keuangan yang telah bekerja sama dengan pihak perusahaan untuk mengelola dana pensiunnya.<sup>4</sup>

c. Pemberian kompensasi non finansial

Pengharapan utama seseorang untuk memilih bekerja dalam suatu lembaga adalah untuk memperoleh kompensasi yang layak.

---

<sup>4</sup> Kasmir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT RajaGrafindo), 238-44.

Calon pelamar biasanya sebelum melamar suatu pekerjaan terutama untuk pekerjaan yang memiliki keahlian tertentu akan melihat kompensasi yang diberikan oleh lembaga terlebih dahulu. Kompensasi ini diberikan berupa tunjangan fasilitas kesejahteraan lainnya.

Secara umum kompensasi dapat diartikan suatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa. Balas jasa ini diterima akibat tenaga atau keahliannya dipakai oleh perusahaan. Pemberian kompensasi harus menyeimbangkan kemampuan perusahaan melalui peningkatan laba dan kemampuan karyawannya.

Pada umumnya kompensasi yang adil akan memberikan banyak keuntungan bagi perusahaan. Adapun keuntungan bagi perusahaan dengan memberikan kompensasi yang adil bagi seluruh karyawannya sebagai berikut:

- 1) Memberikan rasa keadilan, dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan akan memberikan rasa keadilan kepada seluruh karyawan. Beban dan tanggung jawab yang berbeda akan memperoleh kompensasi yang berbeda pula. Demikian pula dengan pendidikan dan masa kerja akan mempengaruhi kompensasi.
- 2) Memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, kompensasi yang sesuai dengan keinginan karyawan akan dapat mempertahankan karyawan

yang berkualitas. Demikian pula dengan kompensasi yang relative lebih baik dari perusahaan lain akan memperoleh pelamar yang berkualitas.

- 3) Mempertahankan karyawan, kompensasi yang wajar akan membuat karyawan betah untuk bekerja di suatu perusahaan. Kebetahan ini akan dapat mengurangi tingkat turn over karyawan.
- 4) Menghargai karyawan, adanya kompensasi yang wajar dan adil akan sangat menghargai karyawan. Kompensasi yang diberikan berdasarkan pendidikan, pengalaman kerja, beban pekerjaan akan dihargai oleh seluruh karyawan sebagai perhatian perusahaan terhadap jerih payah karyawan.
- 5) Pengendalian biaya, apabila system kompensasi dilakukan dengan benar dan wajar, maka akan dapat mengurangi turn over, turn over yang tinggi akan mengakibatkan biaya rekrut, seleksi dan pelatihan bertambah dan hal ini akan mengakibatkan biaya meningkat.
- 6) Memenuhi peraturan pemerintah, pemberian kompensasi yang berdasarkan standar yang ditentukan oleh pemerintah melalui standar minimal. Hal ini dilakukan mengingat banyak perusahaan memberikan kompensasi yang tidak wajar.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Kasmir, *Manajemen Perbankan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2002), 149-50.

d. Manfaat pemberian kompensasi non finansial

Pemberian kompensasi ini secara adil dan wajar serta sesuai dapat meningkatkan kinerja organisasi. Pemberian kompensasi yang layak akan memberikan manfaat baik kepada perusahaan maupun bagi karyawan .oleh karena itu, kompensasi harus dirancang dengan sebaik-baiknya.

Banyak manfaat yang dapat diperoleh yaitu sebagai berikut :

1) Loyalitas karyawan meningkat.

Artinya dengan memberikan kompensasi yang benar, akan membuat karyawan bekerja bersungguh-sungguh dan menumbuhkan rasa memiliki perusahaan yang makin besar. Karyawan akan setia kepada perusahaan dengan bekerja sesuai yang telah ditugaskan. Karyawan yang loyal biasanya tidak akan meninggalkan perusahaan dan tidak akan membongkar rahasia perusahaan kepada pihak lain.

2) Komitmen terhadap perusahaan meningkat.

Artinya dengan memberikan kompensasi yang benar , karyawan akan mematuhi segala kewajiban yang diberikan kepada perusahaan dan mematuhi semua peraturan yang ditetapkan perusahaan. Karyawan akan komit dengan ucapan, janji dan perbuatannya yang telah dilakukan kepada perusahaan. Artinya karyawan akan patuh kepada perintah atasan dan kebijakan yang telah ditetapkan perusahaan.

3) Motivasi kerja meningkat.

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka dorongan karyawan untuk bekerja semakin kuat, sehingga merangsang karyawan untuk terus bekerja. Demikian pula sebaliknya, jika kompensasi dibayar secara tidak wajar, maka akan dapat menurunkan motivasi kerjanya. Karyawan yang termotivasi akan menghasilkan kualitas kerja yang relative lebih baik.

4) Semangat kerja meningkat.

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka karyawan akan makin bersemangat untuk bekerja. Upaya untuk melakukan pekerjaan yang baik, dilakukan dengan penuh semangat. Karyawan juga pantang menyerah terhadap kendala atau masalah yang sedang dihadapinya, sehingga selalu ada solusi. Karyawan juga tidak mudah putus asa untuk mencari jalan keluar terhadap permasalahan yang dihadapinya.

5) Kinerja karyawan meningkat.

Artinya dengan memberikan kompensasi yang benar, maka karyawan akan terus meningkatkan kualitas kerjanya yang pada akhirnya akan meningkatkan prestasi kerja dan kinerjanya. Hal ini dilakukan karena makin tinggi kinerja yang dihasilkan maka akan mempengaruhi kinerjanya, demikian pula sebaliknya, jika tidak atau kinerjanya kurang, maka

kompensasi yang diperolehnya juga relative lebih rendah.

6) Konflik kerja dapat dikurangi.

Artinya dengan pemberian kompensasi yang benar, maka pertentangan diantara karyawan dengan pimpinan atau dengan karyawan dapat diminimalkan, sehingga semua karyawan bekerja sama makin kompak. Kecilnya konflik yang timbul pada akhirnya akan memperlancar proses kegiatan dalam suatu perusahaan, dalam arti tidak mengalami kendala yang berarti. Sebaliknya jika terjadi konflik tentu akan mengganggu kegiatan perusahaan.

7) Memberikan rasa aman.

Artinya dengan memberikan kompensasi yang benar, maka karyawan akan merasa aman dan nyaman, sehingga tidak menimbulkan kegelisahan selama bekerja. Karyawan selalu focus untuk melakukan pekerjaan tanpa terganggu dengan pikiran tentang kompensasi yang diterimanya. Karyawan tidak perlu memikirkan untuk keluar dari perusahaan dan untuk mencari tambahan penghasilan karena, kompensasinya sudah dianggap cukup atau malah berlebihan. Namun sebaliknya jika kompensasinya tidak sesuai karyawan akan merasa tidak aman dan berusaha mencari tambahan penghasilan ditempat lain atau keluar dari perusahaan.

8) Memberikan rasa kebanggaan.

Artinya pemberian kompensasi yang relative lebih besar dari ketentuan

pemerintah dan pesaing akan memberikan rasa bangga karyawan. Dengan memiliki rasa bangga yang besar akan membuat karyawan bekerja lebih sungguh-sungguh untuk mencapai hasil yang maksimal.

9) Proses kegiatan perusahaan berjalan lancar.

Artinya pemberian kompensasi yang sesuai dan wajar akan memperlancar jalannya perusahaan. Hal ini terjadi, karena tidak ada kekosongan jabatan atau posisi yang di tinggalkan. Demikian pula sebaliknya jika kompensasi dibayar tidak sesuai dan tidak wajar, maka kegiatan perusahaan tidak berjalan lancar, karena adanya karyawan yang tidak bersemangat, tidak komit terhadap perusahaan atau tidak termotivasi untuk bekerja.

e. Indikator kompensasi non finansial

1) Insentif

Insentif dipandang sebagai penghargaan atau ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pegawai agar produktivitas kerjanya semakin tinggi.

2) Tunjangan

Pada umumnya tunjangan diberikan sebagai tambahan gaji atau upah yang berfungsi untuk mensejahterakan pegawai. Macam-macam tunjangan, antara lain: tunjangan jabatan, tunjangan profesi, tunjangan keluarga, tunjangan pangan, dan sebagainya.

3) Jaminan kesehatan dan kesejahteraan. Yang tergolong kompensasi jenis ini antara lain: asuransi jiwa, biaya pengobatan ketika

sakit, koperasi, alat-alat keselamatan kerja, dan sebagainya.

- 4) Kompensasi karir. Imbalan karir dapat berupa rasa aman di tempat kerja, kesempatan untuk mendapatkan pengembangan profesi dan jabatan, pendidikan dan pelatihan, dan sebagainya.

Kompensasi social. Yang tergolong kompensasi jenis ini antara lain berupa: pengakuan dan penghargaan dari masyarakat, ucapan selamat, kekompakan antar teman sejawat, senyuman dan pujian serta penghargaan atas jalinan komunikasi antar manusia.<sup>6</sup>

### 3. Kinerja karyawan

#### a. Pengertian kinerja

Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumberdaya yang dimiliki (Helfert, 1996). Kinerja merupakan suatu istilah secara umum yang digunakan untuk sebagian atau seluruh tindakan atau aktivitas dari suatu organisasi pada suatu periode dengan referensi pada sejumlah standar seperti biaya-biaya masa lalu atau yang diproyeksikan, dengan dasar efisiensi, pertanggungjawaban atau akuntabilitas manajemen dan sebagainya. Sedangkan menurut Mulyadi

---

<sup>6</sup> Nurul Ulfatin, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan*, (jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2016) 123-24.

adalah penentuan seara periodic efektivitas operasional organisasi, bagian organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.<sup>7</sup>

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu progam kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Sebenarnya, karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur (terukur). Namun, apabila penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku dan hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai.

---

<sup>7</sup> Veitzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, (Jakarta : Rajawali Pers, 2011), 604.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partnerlawyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa factor, yaitu:

- a) Harapan mengenai imbalan
- b) Dorongan
- c) Kemampuan
- d) Persepsi terhadap tugas
- e) Imbalan internal
- f) Eksternal
- g) Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka kesimpulan pengertian atau definisi kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai berikut: hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut.

- 1) Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan visi dan misinya.
  - 2) Merumuskan indicator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indicator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factors*) dan indicator kinerja kunci (*keyperformance indicator*).
  - 3) Mengukur tingkat capaian tujuan dan secara organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
  - 4) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.<sup>8</sup>
- b. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja
- Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:
- 1) Faktor personal atau individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (skill),

---

<sup>8</sup> Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 95-97.

kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.

- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
  - 3) Faktor tim, meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim.
  - 4) Faktor system, meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastuktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
  - 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.
- c. Tanggung Jawab Manajemen Terhadap Manajemen Kinerja

Untuk mencitakan system manajemen kinerja yang efektif, peran manajer sangat menentukan. Dalam manajemen kinerja, manajer bertanggung jawab untuk:

- 1) Menciptakan kondisi yang dapat meotivasi pegawai
- 2) Melakukan observasi kinerja
- 3) Memperbaharui dan menyesuaikan tujuan, standar kinerja, dan kompetensi kerja apabila terjadi perubahan kondisi
- 4) Memberikan umpan balik atas kinerja bawahan dan pengarahan
- 5) Memberikan *up grading* dan pengembangan kemampuan pegawai

- 6) Memberikan penguatan perilaku untuk mencapai tujuan organisasi.<sup>9</sup>
- d. Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan dari manajemen kinerja dalam hal ini, tidak hanya berfokus pada tujuan yang bersifat administratif, tetapi juga terfokus pada tujuan strategis dan pengembangan. Tujuan yang bersifat administratif menunjukkan tanggung jawab manajemen kinerja untuk melakukan pencatatan terhadap perilaku atau prestasi kerja karyawan selama periode tertentu sehingga berdasarkan dokumen itu, dapat ditentukan kompensasi yang harus diterima oleh karyawan.<sup>10</sup>

## B. Penelitian terdahulu

Adapun penelitian untuk menunjang teori-teori dalam pembahasan judul penelitian ini mak penulis menggunakan lima jurnal penelitian terdahulu:

1. Menurut Nerys Lourensius (2016) dalam jurnal Pengaruh Gaji Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Jiwa Grhasia Daerah Istimewa Yogyakarta, menyatakan kesimpulan bahwa:<sup>11</sup>
  - a. Gaji ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja (Y) di rumah Sakit Jiwa Grhasia Daerah Istimewa Yogyakarta, hal ini terlihat dari nilai signifikan

---

<sup>9</sup>Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta, Unit Penerbit dan Percetakan, 2002), 21-25.

<sup>10</sup>Syafarudin Alwi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi Keunggulan Kompetitif*, (Yogyakarta, BPFY-Yogyakarta, 2001), 185.

<sup>11</sup>Nerys Lourensius. *Pengaruh Gaji Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Di Rumah Sakit Jiwa Grhasia Daerah Istimewa Yogyakarta*. (ISSN : 2252-5483), 53-54.

yang lebih kecil dari  $\alpha = 10\%$  atau 0,01 yaitu 0.000. sehingga dari uji tersebut menunjukkan bahwa variabel gaji ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan (Y) di Rumah Sakit Jiwa Grhasia Daerah Istimewa Yogyakarta.

- b. Kesimpulan ( $X_2$ ) tidak berpengaruh terhadap kinerja yang ditunjukkan oleh nilai signifikansi yang lebih besar dari nilai  $\alpha$  yaitu  $0.070 > 0.01$ . sehingga tidak ada pengaruh variabel kepemimpinan ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) di Rumah Sakit Jiwa Grhasia Daerah Istimewa Yogyakarta.
- c. Dari uji yang dilakukan secara simultan dengan menggunakan uji F, hitung lebih besar daripada F tabel dan diperoleh tingkat signifikansi (0,000) lebih kecil dari  $\alpha$  (0.1) sehingga terbukti bahwa variabel gaji ( $X_1$ ) dan kesimpulan ( $X_2$ ) secara bersama-sama (simultan) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y).
- d. Berdasarkan hasil uji t, diperoleh nilai uji t yang paling tinggi berada pada variabel gaji ( $X_1$ ) dan diperoleh nilai signifikan sebesar 0.000 yang berarti variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (Y) di Rumah Sakit Jiwa Grhasia Yogyakarta yaitu adalah variabel gaji ( $X_1$ ).
- e. Besarnya nilai pengaruh variabel independen tersebut ditunjukkan oleh nilai *Adjusted R Square* (karena terdapat dua variabel bebas) sebesar 0,437 atau 43.7% yaitu persentase pengaruh variabel gaji ( $X_1$ ) dan kepemimpinan

- ( $X_2$ ) terhadap kinerja karyawan (Y) di Rumah Sakit Grhasia Yogyakarta, sedangkan sisanya sebesar 56,3% dipengaruhi oleh factor lainnya.
- f. Menurut Marianus Subianto (2016) dalam jurnal Pengaruh Gaji Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Serba Mulia Auto Di Kabupaten Kutai Barat, menyatakan kesimpulan bahwa:<sup>12</sup>

Dari hasil yang diperoleh variabel gaji member pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat, hal tersebut terlihat dari nilai  $t$  hitung lebih Dan terlihat dari Variabel Insentif juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja Karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat, hal tersebut terlihat dari nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel atau nilai signifikansinya lebih kecil dari 0,05.

Hasil pengujian regresi berganda dari kedua variabel antara gaji dan Insentif dengan menggunakan SPSS 20.0, disimpulkan bahwa: Gaji dan Insentif secara simultan maupun secara parsial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat.

Variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di Kabupaten Kutai Barat adalah variabel insentif terbukti dari nilai  $t$  hitung lebih besar nilai  $t$  hitung variabel gaji.

---

<sup>12</sup> Marianus Subianto. *Pengaruh Gaji Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Serba Mulia Auto Di Kabupaten Kutai Barat.* (ISSN 2355-5408), 711-12.

Gaji dan Insentif yang diberikan untuk kartawan harus lebih baik lagi dalam arti sesuai dengan Kinerja Karyawan itu sendiri dimana suatu pekerjaan haruslah diimbangi dengan pendapatan sehingga karyawan menerapkan segala kemampuannya.

Dalam meningkatkan kinerja karyawan perusahaan hendaknya lebih memperhatikan besarnya pemberian komisi yaitu imbalan yang diberikan berdasarkan pada persentase penjualan, agar hasil kerja karyawan dalam menjual produk dapat dihargai dan mampu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

2. Menurut Usmiar (2016) dalam jurnal Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kerja Anggota Polri Dan Negri Sipil Polri Di Lingkungan Negara Republik Indonesia, menyatakan kesimpulan bahwa:<sup>13</sup>
  - a. Berdasarkan pengolahan data kuantitatif yang menggunakan peralatan SPSS versi 1.06 dengan pendekatan analisis regresi sederhana, diperoleh out regresi sebagai berikut : regresi motivasi kerja dengan koefisien  $b = 0,435$  yang berarti bahwa peningkatan 1 satuan tunjangan kinerja menyebabkan kenaikan kinerja sebesar 0,435 satuan kinerja karyawan.
  - b. Sedangkan hubungan tunjangan kinerja karyawan ternyata cukup kuat dibuktikan oleh koefisien korelasi sebesar ( $r = 0,440$ ).
3. Menurut Dhineu Herawati Sejati, Aan Komariah dan Abubakar (2016) dalam jurnal Pengaruh

---

<sup>13</sup>Usmair. *Pengaruh Tunjangan Kinerja Terhadap Kerja Anggota Polri Dan Negri Sipil Polri Di Lingkungan Negara Republik Indonesia*. (ISSN 1693-2617), 127.

Insentif Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negri Sipil Di PPPPTK TK Dan PLB Bandung, menyatakan kesimpulan bahwa:<sup>14</sup>

Insentif merupakan tambahan balas jasa diluar penghasilan pokok pegawai yang diberikan berdasarkan prestasi kerja pegawai, prestasi kerja pegawai dapat ditinjau melalui berbagai aspek, salah satunya adalah disiplin kerja. Criteria besaran jumlah pemberian insentif diberikan berdasarkan beberapa indicator, diantaranya adalah kinerja, lama kerja, senioritas, kebutuhan, keadilan dan kelayakan, serta evaluasi jabatan.

- a. Berdasarkan hasil temuan penelitian, dapat diketahui bahwa gambaran umum pemberian insentif di PPPPTK TK dan PLB Bandung termasuk dalam kategori tinggi. Hal tersebut tentunya didasarkan pada indicator-indikator insentif sebagai tolak ukur besaran pemberian insentif yang akan diberikan kepada pegawai. Dengan demikian, jumlah besaran insentif yang diberikan kepada pegawai telah dilakukan sesuai dengan tingkat pengukurannya.
- b. Sedangkan gambaran umum disiplin kerja pegawai di PPPPTK TK dan PLB Bandung termasuk dalam kategori sangat tinggi. Hal tersebut didasarkan melalui beberapa aspek yang menjadi tolak ukur penilaian disiplin kerja pegawai, diantaranya adalah frekuensi kehadiran, ketaatan pada peraturan instansi, tingkat kewaspadaan, dan etika kerja.

---

<sup>14</sup> Dhineu Herawati Sejati, dkk, *Pengaruh Insentif Terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negri Sipil Di PPPPTK TK Dan PLB Bandung*. Jurnal ADPEND, 100.

Selain itu, hasil perhitungan koefisien korelasi antara variabel X dan variabel Y menunjukkan bahwa disiplin kerja pegawai di PPPPTK TK dan PLB dipengaruhi cukup kuat oleh adanya system pemberian insentif. Hasil perhitungan tingkat signifikansi, diperoleh hasil antara insentif dengan disiplin kerja menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara insentif dengan disiplin kerja pegawai di PPPPTK TK dan PLB. Dengan demikian, hipotesis yang dapat diterima, yaitu “Terdapat pengaruh yang positif dan signifikan dari insentif terhadap Disiplin Kerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) di PPPPTK TK dan PLB Bandung.

4. Menurut Meis Lifana, Rudy Eko Pramono dan Sutrisno (2013) dalam jurnal Pengaruh Insentif Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Wilis Putra Utama Banyuwangi, menyatakan kesimpulan bahwa:<sup>15</sup>

Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa Ada pengaruh secara simultan variabel insentif dan tunjangan terhadap kinerja. Sementara Variabel yang paling berpengaruh dominan terhadap minat beli ulang adalah kinerja.

5. Menurut Marianus Subianto (2016) dalam jurnal Pengaruh Gaji Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Serba Mulia Auto Di Kabupaten Kutai Barat, menyatakan kesimpulan bahwa:<sup>16</sup>

---

<sup>15</sup> Meis Lifana, dkk. *Pengaruh Insentif Dan Tunjangan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Wilis Putra Utama Banyuwangi*. Meis Lifana et al., *Pengaruh Insentif dan Tunjangan Terhadap Kinerja*, 5.

<sup>16</sup> Marianus Subianto, *Pengaruh Gaji Dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Serba Mulia Auto Di Kabupaten Kutai Barat*, *eJournal Administrasi Bisnis*, 2016, 4 (3): 698-12, (ISSN 2355-5408), 711-12.

Dari hasil yang diperoleh variabel gaji member pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di kabupaten Kutai Barat, hal tersebut terlihat dari nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel atau nilai signifikannya lebih kecil dari 0,05. Dan terlihat dari variabel insentif juga memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di kabupaten Kutai Barat, hal tersebut terlihat dari nilai  $t$  hitung lebih besar dari nilai  $t$  tabel atau nilai signifikannya lebih kecil dari 0,05.

Hasil pengujian regresi berganda dari kedua variabel antara gaji dan insentif dengan menggunakan SPSS 20.0, disimpulkan bahwa: gaji dan insentif secara simultan maupun secara persial memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di kabupaten Kutai Barat.

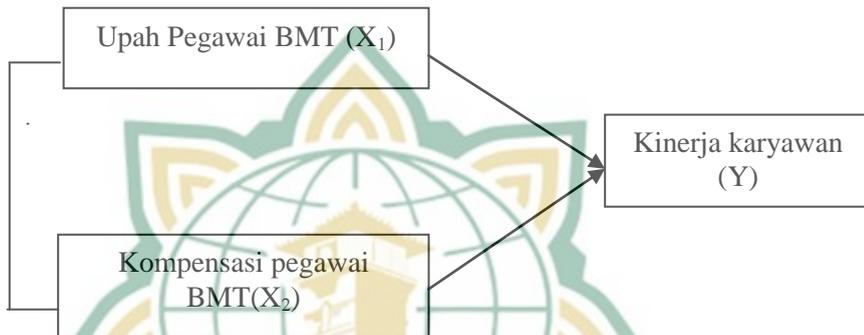
Variabel yang berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan pada PT. Serba Mulia Auto di kabupaten Kutai Barat adalah variabel insentif terbukti dari nilai hitung lebih besar nilai hitung variabel gaji.

Gaji dan insentif yang diberikan untuk karyawan harus lebih baik lagi dalam arti sesuai dengan kinerja karyawan itu sendiri dimana suatu pekerjaan haruslah diimbangi dengan pendapatan sehingga karyawan menerapkan segala kemampuannya.

Dalam peningkatan kinerja karyawan perusahaan hendaknya lebih memperhatikan besarnya memberikan komisi yaitu imbalan yang diberikan berdasarkan pada persentase penjualan,

agar hasil kerja karyawan dalam menjual produk dapat dihargai dan mampu meningkatkan loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

### C. Kerangka berfikir



### D. Hipotesis penelitian

- H<sub>1</sub> : Diduga ada pengaruh dari upah secara signifikan terhadap kinerja karyawan di KSPPS Made Demak.
- H<sub>2</sub> : Diduga ada pengaruh dari kompensasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan di KSPPS Made Demak.
- H<sub>3</sub> : Diduga ada pengaruh dari upah dan kompensasi secara signifikan terhadap kinerja karyawan di KSPPS Made Demak.