

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Dalam tinjauan pustaka penulis akan menghadirkan sejumlah tinjauan teoritis dan konsep dari sejumlah variabel dan fenomena yang diteliti. Pada bagian pertama dalam tinjauan pustaka berisi tinjauan atas konsep dan teoritis dalam bentuk teks naratif yang didukung oleh sejumlah bahan pustaka seperti buku referensi, jurnal dan pustaka ilmiah lainnya. Sejumlah konsep yang akan dibahas secara tinjauan pustaka pada penelitian ini yaitu mengenai konsep dasar dari Upah, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan, pada Studi Kasus CV GASELA.

Bagian kedua berisi mengenai kerangka pemikiran yang menjadi kajian pada kerangka pemikiran pada penelitian ini. Kerangka pemikiran menjadi bagian terpenting yang dapat menjadi dasar dalam melakukan penelitian sehingga dapat memunculkan pengujian hipotesis dan kesimpulan yang baik. Dalam kerangka pemikiran pun dipaparkan sejumlah konsep-konsep dasar secara teoritis dan tinjauan dari hasil penelitian serupa terdahulu yang menemukan bagaimana posisi signifikansi dan karakteristik variabel uji yang digunakan untuk penelitian ini.

Bagian ketiga yaitu berisi mengenai hipotesis, hipotesis yang dikemukakan menjadi dasar dari upaya memecahkan masalah penelitian. Penggunaan hipotesis sebagai bagian dari disiplin ilmiah yang baku sehingga perlu untuk dilengkapi. Pengujian hipotesis digunakan sebagai dasar dari identifikasi hasil temuan

penelitian. Hipotesis dalam penelitian ini mencakup pengaruh Upah, Disiplin Kerja, dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.1.1 Upah**

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 36 Tahun 2021 tentang Pengupahan Pasal 1 ayat a Upah adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberian kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan dan atau jasa yang telah atau akan dilakukan.

Upah merupakan dorongan utama seseorang untuk bekerja, karena dengan adanya upah yang diperoleh sebagai realisasi dari jasa yang telah mereka berikan, mereka dapat mencukupi berbagai kebutuhannya. Apabila tingkat upah yang ditawarkan meningkat maka kinerja pekerja juga akan meningkat setiap tahunnya serta dapat menyebabkan peningkatan jumlah upah minimum (Effendi dkk, 2020). Sedangkan menurut Sakban dkk (2019) menyatakan bahwa upah adalah imbalan kepada buruh yang melakukan pekerjaan kasar dan lebih banyak mengendalikan kekuatan fisik dan biasanya jumlahnya ditetapkan secara harian, satuan, atau borongan.

Upah adalah imbalan jasa atau uang yang dibayarkan, atau yang ditentukan untuk dibayarkan kepada seseorang pada jarak-jarak waktu yang teratur untuk jasa-jasa yang diberikan. Upah merupakan faktor yang dominan yang memungkinkan seseorang bersedia bekerja untuk kepentingan orang lain atau untuk perusahaan

ataupun organisasi. Tanpa upah tidak akan ada pengertian hubungan kerja antara tenaga kerja dengan organisasi ataupun perusahaan. Sehingga dalam sebuah organisasi ataupun perusahaan, upah merupakan suatu hal yang sangat penting.

Dari pengertian-pengertian tentang upah, maka dapat disimpulkan bahwa upah adalah imbalan *financial* langsung dibayarkan kepada tenaga kerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang dihasilkan. Upah sangat besar pengaruhnya terhadap tenaga kerja dalam menjalankan tugasnya dan jaminan terhadap kelangsungan hidup dirinya sendiri dan keluarganya. Memberikan upah yang rendah akan menimbulkan kesulitan dalam perekrutan dan mempekerjakan tenaga kerja yang profesional. Namun jika upah yang diberikan kepada tenagakerja sesuai dengan pekerjaan yang dilakukannya, maka para tenaga kerja akan bekerja semaksimal mungkin kepada perusahaan.

#### **2.1.1.1 Bentuk dan Cara Pengupahan**

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2021 Tentang Pengupahan Bab VIII Bentuk dan Cara Pembayaran Upah:

Pasal 53:

1. Pengusaha wajib memberikan bukti pembayaran Upah yang memuat rincian Upah yang diterima oleh Pekerja/Buruh pada saat Upah dibayarkan.
2. Pembayaran Upah oleh Pengusaha dilakukan berdasarkan Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.
3. Upah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat dibayarkan kepada pihak ketiga berdasarkan surat kuasa dari Pekerja/Buruh yang bersangkutan.

Pasal 54:

1. Pembayaran Upah harus dilakukan dengan mata uang rupiah Negara Kesatuan Republik Indonesia.
2. Upah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) harus dibayarkan seluruhnya pada setiap periode dan per tanggal pembayaran Upah.

Pasal 55:

1. Pengusaha wajib membayar Upah pada waktu yang telah diperjanjikan antara Pengusaha dengan Pekerja/Buruh.
2. Dalam hal hari atau tanggal yang telah disepakati jatuh pada hari libur, hari yang diliburkan, atau hari istirahat mingguan, pelaksanaan pembayaran Upah diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.
3. Upah dapat dibayarkan dengan cara harian, mingguan, atau bulanan.
4. Jangka waktu pembayaran Upah oleh Pengusaha tidak boleh lebih dari 1 (satu) bulan.

Pasal 56:

1. Pembayaran Upah dilakukan pada tempat yang diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.
2. Dalam hal tempat pembayaran Upah tidak diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama maka pembayaran Upah dilakukan di tempat Pekerja/Buruh bekerja.

Pasal 57:

1. Upah dapat dibayarkan secara langsung kepada Pekerja/Buruh atau melalui bank.
2. Dalam hal Upah dibayarkan melalui bank maka Upah harus sudah dapat diuangkan oleh Pekerja/Buruh pada tanggal pembayaran Upah yang disepakati kedua belah pihak.

#### **2.1.1.2 Komponen-komponen Upah**

Menurut Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2021 Tentang Pengupahan BAB II Kebijakan Pengupahan:

Pasal 7:

1. Upah terdiri atas komponen:
  - a. Upah tanpa tunjangan.
  - b. Upah pokok dan tunjangan tetap.
  - c. Upah pokok, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap.
  - d. Upah pokok dan tunjangan tidak tetap.
2. Dalam hal komponen Upah terdiri atas Upah pokok dan tunjangan tetap sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf b, besarnya Upah pokok paling sedikit 75% dari jumlah Upah pokok dan tunjangan tetap.
3. Dalam hal komponen Upah terdiri atas Upah pokok, tunjangan tetap dan tunjangan tidak tetap sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf c, besarnya Upah pokok paling sedikit 75% dari jumlah Upah pokok dan tunjangan tetap.
4. Komponen Upah sebagaimana dimaksud pada ayat (1) yang akan digunakan ditetapkan dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.

5. Persentase besaran upah pokok dalam komponen Upah sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dan ayat (3) untuk jabatan atau pekerjaan tertentu, dapat diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, atau Perjanjian Kerja Bersama.

Pasal 8:

1. Pendapatan non-Upah berupa tunjangan hari raya keagamaan.
2. Selain tunjangan hari raya keagamaan sebagaimana dimaksud pada ayat (1),

Pengusaha dapat memberikan pendapatan non-Upah berupa:

- a. Insentif.
- b. Bonus.
- c. Uang pengganti fasilitas kerja dan/atau.
- d. Uang servis pada usaha tertentu.

Menurut Ruky dalam Sarah (2014) komponen upah secara garis besar dibagi dalam 2 kelompok, yaitu:

1. Imbalan langsung terdiri dari:
  - a. Upah dan gaji pokok.
  - b. Tunjangan tunai sebagai suplemen upah dan gaji yang diterima setiap bulan atau minggu.
  - c. Tunjangan Hari Raya Keagamaan.
  - d. Bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja perusahaan.
  - e. Insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi bagi tenaga penjualan.
  - f. Segala jenis pembagian catu (in natura) yang diterima rutin.

2. Imbalan tidak langsung terdiri dari:
  - a. Fasilitas atau kemudahan seperti transportasi, pemeliharaan kesehatan, dan lain-lain.
  - b. Bantuan dan santunan untuk musibah.
  - c. Iuran Jamsostek yang dibayar perusahaan.
  - d. Iuran dana pensiun yang dibayar perusahaan.
  - e. Premi asuransi jiwa, dan lain-lain.

### **2.1.1.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Upah**

Menurut Sirait dalam Situmorang (2016) terdapat beberapa faktor yang berpengaruh dalam penentuan tingkat upah, yang antara lain:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Pekerjaan yang membutuhkan keterampilan yang tinggi sedangkan ketersediaan tenaga kerja yang langka, sehingga upah akan cenderung tinggi.

Sedangkan untuk jabatan-jabatan tertentu yang melewati penawaran yang melimpah akan memilih standar gaji yang rendah.

2. Serikat Pekerja

Adanya serikat pekerja yang kuat dapat terlibat langsung dalam, manajemen sehingga akan ikut serta dalam menentukan perusahaan.

3. Kemampuan untuk Membayar

Bagi perusahaan upah merupakan komponen biaya produksi, apabila terjadi kenaikan biaya produksi maka akan mengakibatkan kerugian sehingga perusahaan tidak akan mampu memenuhi fasilitas perusahaan.

4. Produktivitas

Semakin tinggi prestasi-prestasi yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan maka akan semakin besar pula upah yang diterima tenaga kerja.

#### 5. Biaya Hidup

Biaya hidup adalah batas penerimaan upah bagi karyawan. diinginkan.

#### **2.1.1.2 Dimensi Upah**

Menurut Lukman dalam Rahani (2012) dimensi upah meliputi:

##### 1. Upah berdasarkan kinerja

Pemberian upah yang diberikan sesuai dengan kemampuan dan keahlian seorang karyawan dalam bekerja.

##### 2. Upah menurut kebutuhan

Pemberian upah diberikan jika kebutuhan pokok semakin meningkat dan disesuaikan dengan keadaan.

##### 3. Upah menurut senioritas

Pemberian upah diberikan kepada seseorang karyawan yang sudah menguasai bidang pekerjaannya cukup lama, sehingga bisa mendapat upah lebih dari pada yang dibawahnya.

##### 4. Upah secara terbuka

Pemberian upah yang diberikan secara langsung atau transparan dan tidak ditutup-tutupi.

#### **2.1.2 Disiplin Kerja**

Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang

dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Jadi hal ini merupakan suatu sikap indisipliner karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen.

Menurut Mangkunegara (2017: 129), disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Sedangkan menurut Jufrizen (2016: 186), disiplin kerja adalah suatu sikap menghormati, menghargai, patuh dan taat terhadap peraturan-peraturan yang berlaku serta sanggup menjalankannya dan tidak mengelak menerima sanksi-sanksinya apabila ia melanggar tugas dan wewenang yang diberikan kepadanya.

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan organisasi dan norma sosial. Oleh karena itu disiplin merupakan sarana penting untuk mencapai tujuan, maka pembinaan disiplin merupakan bagian dari manajemen yang sangat penting. Manajemen apa saja dalam pelaksanaannya memerlukan disiplin segenap anggota organisasi. Disiplin dikatakan juga sebagai sarana untuk melatih dan mendidik orang-orang terhadap peraturan-peraturan agar ada kepatuhan dan supaya dapat berjalan dengan tertip dan teratur dalam organisasi. Disiplin juga dikatakan sebagai alat berkomunikasi dengan para karyawan agar karyawan mau berbuat seperti apa yang dianjurkan oleh atasan dan sesuai dengan peraturan perusahaan yang telah ditetapkan.

Menegakkan suatu kedisiplinan penting bagi perusahaan, sebab kedisiplinan berisikan peraturan-peraturan yang harus ditaati karyawan. Dengan kedisiplinan diharapkan dapat membuat pekerjaan seefisien mungkin. Disiplin kerja dapat dilihat sebagai sesuatu yang besar manfaatnya, baik bagi kepentingan organisasi

maupun bagi para karyawan. Bagi organisasi adanya disiplin kerja akan menjamin terpeliharanya tata tertib dan kelancaran pelaksanaan tugas, sehingga diperoleh hasil yang optimal. Sedangkan bagi karyawan akan diperoleh suasana kerja yang menyenangkan sehingga akan menambah semangat kerja dalam melaksanakan pekerjaannya. Dengan demikian, karyawan dapat melaksanakan tugasnya dengan penuh kesadaran serta dapat mengembangkan tenaga dan pikirannya semaksimal mungkin demi terwujudnya tujuan organisasi. Menurut Ganyang (2018: 145), jenis disiplin kerja ada tiga, yaitu:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah upaya untuk menumbuh-kembangkan kedisiplinan pada diri setiap karyawan untuk melaksanakan berbagai peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah upaya konkrit manajemen dalam menegakkan disiplin kerja setiap karyawan untuk mematuhi peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

3. Disiplin Komparatif

Disiplin Komparatif adalah mengaplikasikan kedisiplinan kerja di perusahaan sendiri atas dasar kedisiplinan yang diterapkan oleh perusahaan lain yang sudah terbukti sukses, dengan tujuan meraih kesuksesan dan kedisiplinan kerja seperti di perusahaan yang menjadi pembandingnya.

### **2.1.2.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Disiplin Kerja**

Menurut Riadi (2019: 7) faktor faktor yang mempengaruhi disiplin kerja, adalah sebagai berikut:

#### **1. Tujuan dan Kemampuan**

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

#### **2. Kepemimpinan**

Kepemimpinan sangat berperan dalam menentukan kedisiplinan karyawan, karena pimpinan dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pimpinan harus mencon tohkan perilaku yang baik agar ditiru oleh bawahannya nanti. Seorang pemimpin jangan mengharapkan kedisiplinan bawahannya akan baik, jika dia pun tak mampu mencontohkan perilaku disiplin yang baik kepada bawahannya.

#### **3. Balas Jasa**

Balas jasa (gaji dan kesejahteraan) ikut mempengaruhi kedisiplinan karyawan karena balas jasa akan memberikan kepuasan dan kecintaan karyawan terhadap perusahaan/ pekerjaannya. Jika kecintaan karyawan semakin baik terhadap pekerjaan, kedisiplinan mereka akan semakin baik pula.

#### **4. Keadilan**

Keadilan ikut mendorong terwujudnya kedisiplinan karyawan, karena ego dan sifat manusia yang selalu merasa dirinya penting dan minta diperlakukan sama dengan manusia lainnya. Dengan keadilan yang baik akan menciptakan kedisiplinan yang baik pula. Jadi, keadilan harus diterapkan dengan baik pada setiap perusahaan supaya kedisiplinan karyawan perusahaan baik pula.

#### 5. Waskat

Waskat (pengawasan melekat) adalah tindakan nyata dan paling efektif dalam mewujudkan kedisiplinan karyawan perusahaan. Waskat efektif merangsang kedisiplinan dan moral kerja karyawan. Karyawan merasa mendapat perhatian, bimbingan, petunjuk, pengarahan, dan pengawasan dari atasannya.

#### 6. Ketegasan

Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi kedisiplinan karyawan perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas, bertindak untuk menghukum setiap karyawan yang *indisipliner* sesuai dengan sanksi hukuman yang telah ditetapkan. Ketegasan pimpinan menegur dan menghukum setiap karyawan yang *indisipliner* akan mewujudkan kedisiplinan yang baik pada perusahaan tersebut.

#### 7. Sanksi

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

### 2.1.2.2 Dimensi Disiplin Kerja

Menurut Hasibuan dalam Tarigan & Priyanto (2021: 4), dimensi disiplin kerja meliputi:

#### 1. Sikap

Mental dan perilaku karyawan yang berasal dari kesadaran atau kerelaan dirinya sendiri dalam melaksanakan tugas dan peraturan perusahaan berupa kehadiran berkaitan dengan keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja, kemampuan memanfaatkan dan menggunakan perlengkapan dengan baik.

#### 2. Norma

Peraturan tentang apa yang boleh dan apa yang tidak boleh dilakukan oleh para karyawan selama dalam peraturan dan sebagai acuan dalam bersikap berupa mematuhi peraturan merupakan karyawan secara sadar mematuhi peraturan yang ditentukan perusahaan dan mengikuti cara kerja yang ditentukan perusahaan.

#### 3. Tanggung Jawab

Merupakan kemampuan dalam menjalankan tugas dan peraturan dalam perusahaan. Menyelesaikan pekerjaan pada waktu yang ditentukan karyawan harus bertanggung jawab atas pekerjaan dengan menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktu yang ditentukan

Keadilan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja yang baik. Keadilan dijadikan

Berdasarkan indikator disiplin kerja tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk mendorong terciptanya disiplin kerja yang baik, setiap peraturan yang dibuat selalu

disertai dengan sanksi yang berimbang. Karena, dalam membentuk disiplin kerja yang baik dua hal tersebut harus dilakukan guna mencapai tujuan yang diinginkan perusahaan.

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

Definisi menurut Wibowo (2016: 187), komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasi dan terlibat dengan organisasinya dan / atau tidak ingin meninggalkannya. Sementara Mowdey dkk dalam Ansel & Wijono (2012) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan yang bersifat relatif dari individu dalam mengidentifikasi keterlibatan dirinya dengan suatu bagian dari organisasi yang direfleksikan melalui penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan, kesiapan, dan kesediaan untuk berusaha sungguh-sungguh, serta keinginan untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Meyer dan Allen dalam Mauna & Safitri (2015) mengemukakan bahwa komitmen organisasi adalah suatu karakteristik hubungan pekerja dengan organisasi dan memiliki hubungan terhadap keputusan untuk melanjutkan keanggotaannya dalam suatu organisasi. Meyer dan Allen dalam Mauna & Safitri (2015) juga menjelaskan bahwa komitmen organisasi merupakan kelekatan emosi, identifikasi individu dengan organisasi dan keinginan untuk tetap menjadi anggota dalam organisasi. Komitmen tidak hanya berhubungan dengan keluar masuknya karyawan, tetapi berkaitan juga dengan tingkat kerelaan karyawan untuk berkorban dalam organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi dari tokoh-tokoh tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu perasaan keterikatan yang

dimiliki oleh karyawan sehingga karyawan tersebut tetap berada dalam perusahaan untuk mencapai visi, misi dan tujuan perusahaannya, sehingga karyawan tersebut tidak bersedia untuk meninggalkan perusahaannya dengan alasan apapun.

### **2.1.3.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Minner dalam Sopiah oleh Marsonta (2016: 16) mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi:

1. Faktor personal, misalnya usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja dan kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, misalnya lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur, misalnya besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap pekerja.
4. Pengalaman kerja, pengalaman kerja seorang pekerja sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen pekerja pada organisasi. Pekerja yang baru beberapa tahun bekerja dan pekerja yang sudah puluhan tahun berkerja dalam organisasi tentu memiliki tingkat komitmen yang berlainan.

### **2.1.3.2 Dimensi Komitmen Organisasi**

Menurut Meyer dan Allen dalam Darmawan (2013: 69) mendefinisikan ada 3 dimensi komitmen organisasi:

1. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Berkaitan dengan adanya keinginan untuk terikat pada organisasi. Individu menetap dalam organisasi karena keinginan sendiri. Kunci dari komitmen ini adalah *want to*.

- a. Kondisi pekerjaan (*job condition*) yaitu perasaan nyaman didalam suatu organisasi karena kondisi pekerjaan yang sesuai dengan dirinya.
- b. Memenuhi harapan (*met expectation*) yaitu organisasi memberikan berupa imbalan dan memenuhi keinginan pekerja di dalam suatu organisasi tersebut.

## 2. Komitmen Berkelanjutan (*Continuance Commitment*)

Suatu komitmen yang didasarkan akan kebutuhan rasional. Dengan kata lain komitmen ini terbentuk atas dasar untung rugi, dipertimbangkan atas apa yang harus dikobarkan bila akan menetap pada suatu organisasi. Kunci komitmen ini adalah kebutuhan untuk bertahan (*need to*).

- a. Manfaat yang diperoleh (*benefit accrued*) yaitu kerugian yang berhubungan dengan keluarnya pekerja dari organisasi misalnya, kehilangan senioritas dan gaji.
- b. Pekerjaan yang tersedia (*jobs available*) yaitu tindakan tetap bertahan pada pekerjaan yang tersedia di perusahaan karena tidak adanya pekerjaan lain diluar perusahaan.

## 3. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Komitmen yang didasarkan pada norma yang ada dalam diri karyawan, berisi keyakinan individu akan tanggung jawab terhadap organisasi. Ia merasa harus

bertahan karena loyalitas. Kunci komitmen ini adalah kewajiban untuk bertahan dalam organisasi (*ought to*).

- a. Nilai pribadi (*personal values*) yaitu tindakan tersebut merupakan hal yang besar yang harus dilakukan menurut diri sendiri.
- b. Merasa menjadi kewajibannya (*felt obligation*) yaitu perasaan wajib untuk tetap berada dalam organisasi karena memang harus begitu.

Karyawan yang memiliki komitmen perusahaan yang tinggi juga memiliki pandangan yang positif dan akan melakukan yang terbaik untuk kepentingan perusahaan. Hal ini membuat karyawan memiliki keinginan untuk memberikan tenaga dan tanggung jawab yang lebih menyokong kesejahteraan dan keberhasilan perusahaan tempatnya bekerja.

#### **2.1.4 Kinerja Karyawan**

Menurut Mangkunegara (2017: 67), kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan tidak hanya sekedar informasi untuk dapat dilakukannya promosi atau penetapan gaji bagi perusahaan. Akan tetapi bagaimana perusahaan dapat memotivasi karyawan dan mengembangkan satu rencana untuk memperbaiki kemerosotan kinerja dapat dihindari.

Kinerja karyawan perlu adanya penilaian dengan maksud untuk memberikan satu peluang yang baik kepada karyawan atas rencana karier mereka dilihat dari kekuatan dan kelemahan, sehingga perusahaan dapat menetapkan pemberian gaji, memberikan promosi, dan dapat melihat perilaku karyawan. Penilaian kinerja

dikenal dengan istilah “*performance rating*” atau “*performance appraisal*”. Menurut Menurut Hidayah & Pribadi (2015: 6), kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektifitas operasional suatu bagian organisasi, bagian organisasi dan bagian karya yang berdasar standar dan kriteria yang ditetapkan.

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pertimbangan bahwa perlu adanya suatu sistem evaluasi yang objektif terhadap organisasional. Selain itu, dengan adanya penilaian kinerja, manajer puncak dapat memperoleh dasar yang objektif untuk memberikan kompensasi sesuai dengan prestasi yang disumbangkan masing-masing pusat pertanggung jawaban kepada perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### **2.1.4.1 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Menurut Wardhani dkk (2016: 4), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain, yaitu:

1. Kepemimpinan, seseorang yang harus bisa menangani masalah masalah yang timbul dalam hal penyelesaian masalah dalam aktivitas bekerja.
2. Perekrutan, dimana perusahaan untuk mengambil atau menerima karyawan harus dengan seleksi yang akurat.
3. Imbal balik, untuk memacu semangat atau upah yang sesuai dengan kinerjanya.
4. Pelatihan, setiap karyawan pembaca meter harus dibekali dengan pengetahuan yang cukup dan harus mempunyai sertifikat.

5. Kebijakan, yang diambil dari seseorang pemimpin untuk mengatasi masalah masalah uang sekiranya tidak menimbulkan permasalahan yang berakibat fatal.

#### **2.1.4.2 Dimensi Kinerja Karyawan**

Menurut Samsuddin (2018: 83), dimensi kinerja yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja, kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat.
2. Ketetapan Waktu, berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan lain.
3. Inisiatif, mempunyai kesadaran diri untuk melakukan sesuatu dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawab. Bawahan atau pegawai dapat melaksanakan tugas tanpa harus bergantung terus menerus kepada atasan.
4. Kemampuan, diantara beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, ternyata yang dapat diintervensi atau diterapi melalui pendidikan dan latihan adalah faktor kemampuan yang dapat dikembangkan.
5. Komunikasi, merupakan interaksi yang dilakukan oleh atasan kepada bawahan untuk mengemukakan saran dan pendapatnya dalam memecahkan masalah yang dihadapi. Komunikasi akan menimbulkan kerjasama yang lebih baik dan

akan terjadi hubungan yang semakin harmonis diantar para pegawai dan para atasan, yang juga dapat menimbulkan perasaan senasib sepenanggungan.

Berdasarkan beberapa indikator tersebut maka dapat disimpulkan bahwa mengukur kinerja karyawan itu penting agar kita bisa mengelola pencapaian tujuan perusahaan yang kita harapkan di masa depan. Oleh karena itu, banyak organisasi yang mengukur kualitas keberhasilan dalam mencapai tujuan organisasi melalui penetapan indikator-indikator kinerja karyawan.

### 2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai bagian dari melihat perkembangan penelitian dari topik yang menulis kaji dan melakukan pemosisian penelitian penulis untuk mendukung keterbaharuan ilmu pengetahuan. Adapun penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1.	Ruslan Efendi, Junita Lubis, Elvina	Pengaruh Upah Dan Insentif Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Milano Panai Tengah	Upah berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Milano Panai Tengah	Penulis menjadikan upah sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penulis tidak memasukan disiplin kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel independen	Jurnal Ecobism a Vol. 7 No. 2 Tahun 2020, 1-11 P-ISSN: 2477-6092 E-ISSN: 2620-3391

No.	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2.	Merrel C. Lomba n, Silvy Mandey, Mac Donald Walang itan	Pengaruh Motivasi, Upah dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai di Kantor Catatan Sipil Manado	Upah dan Disiplin Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai	Penulis menjadikan upah dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penulis tidak memasukan komitmen organisasi sebagai variabel independen	Jurnal EMBA Vol.3 No.1 Maret 2015, Hal.242-253
3.	Kasih Rahayu, Eni Srihastuti, M. Alfa Ni'am	Analisis Pengaruh Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, Dan Pemberian Upah terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada Rumah Sakit Umum Daerah Gambiran Kota Kediri)	Diduga pemberian upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan di RSUD Gambiran Kota Kediri	Penulis menjadikan upah sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penulis tidak memasukan disiplin kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel independen	Jurnal Mutiara Madani Vol. 6 No. 2 Juli 2018, 182-192
4.	Khairunnisa Batubara, Sugihara Pujang	Pengaruh Gaji, Upah Dan Tunjangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan	Bahwa secara simultan dan parsial terdapat pengaruh signifikan terhadap	Penulis menjadikan upah sebagai variabel independen dan kinerja karyawan	Penulis tidak memasukan disiplin kerja dan komitmen organisasi sebagai	e-Jurnal Teknik Industri FT USU Vol 3, No. 5, Desembe

No.	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	koro, Buchari	pada PT. XYZ	kinerja karyawan	sebagai variabel dependen	variabel independen	r 2013 pp. 23-28
5.	Achmad Abassyahil, Subchan Asy'ari	Pengaruh Upah Kerja, Konflik Kerja Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus di PT. Nusantara Indah Kemilau - Pasuruan)	Disimpulkan bahwa variabel upah kerja mempunyai pengaruh yang dominan terhadap Kinerja karyawan	Penulis menjadikan upah sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penulis tidak memasukan disiplin kerja dan komitmen organisasi sebagai variabel independen	Journal Knowledge Industrial Engineering (JKIE) Vol. 05 No. 02 2019 P-ISSN: 2460-0113 E-ISSN: 2541-4461
6.	Bunga Permatasari, Ranthy Pancasasti	Pengaruh Kompensasi Disiplin Kerja Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Shinko Plantech Banten	Diduga disiplin kerja berpengaruh terhadap positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Penulis menjadikan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penulis tidak memasukan upah dan komitmen organisasi sebagai variabel independen	Jumanis – Baja Vol. 4 No. 1 Prodi Kewirausahaan Februari 2022 ISSN: 2686-0554 ESSN: 2686-5939 DOI: 10.47080
7.	Bonar Sahalang, Darwin Lie,	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap	Hasil pengujian hipotesis secara simultan diperoleh	Penulis menjadikan disiplin kerja dan komitmen organisasi	Penulis tidak memasukan upah sebagai	Jurnal MAKER ISSN: 2502-4434 Vol. 4

No.	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Marisi Butarbutar, Sudung Simatupang	Kinerja Pegawai pada Kantor Pelayanan Kekayaan Negara Dan Lelang Pematangsiantar	bahwa disiplin kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	variabel independen	No.1 JUNI 2018
8.	Bambang Sudiyo, Nurul Qomariyah	Penengaruh Motivasi Kompensasi Dan Komitmen Terhadap Kinerja Karyawan (Study Kasus Pada karyawan PT. Tirta Investama DC Rungkut)	Hasil pengujian hipotesis telah membuktikan terdapat pengaruh komitmen terhadap kinerja karyawan	Penulis menjadikan komitmen organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penulis tidak memasukan upah dan disiplin kerja sebagai variabel independen	Internasional Journal of Social Science and Business Vol. 2 No. 3 Tahun 2018, pp. 150 – 159 P-ISSN: 2614-6533 E-ISSN: 2549-6409
9.	Wahyudi	Pengaruh Disiplin Kerja Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan	Bahwa disiplin kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan	Penulis menjadikan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penulis tidak memasukan upah dan komitmen organisasi sebagai variabel independen	SCIENTIFIC JOURNAL OF REFLECTION: Economic, Accounting, Management and

No.	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
						Business Vol. 2, No. 3, July 2019 p-ISSN 2615- 3009 e-ISSN 2621- 3389
10.	Muhamad Ras Muis, J. Jufrizen, Muhammad Fahmi	Pengaruh Budaya Organisasi Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Penulis menjadikan komitmen organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penulis tidak memasukan upah dan disiplin kerja sebagai variabel independen	Jurnal Ekonomi & Ekonomi Syariah Vol 1 No 1 Januari 2018 E-ISSN 2599-3410 P-ISSN: 2614-3259
11.	Heni Noviyarta, Roslee bin Ahmad, Idzam Fautau	The Impact of Leadership, Motivation, Discipline, and Wages on The Performance of Sharia Bank Employees	Bahwa upah dan disiplin kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan	Penulis menjadikan upah dan disiplin kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penulis tidak memasukan komitmen organisasi sebagai variabel independen	Economica: Jurnal Ekonomi Islam – Volume 12, Nomor 1 (2021): 141 - 174 ISSN: 2085-9325
12.	Muhammad Andi	The Influence of	Disiplin kerja berpengaruh	Penulis menjadikan disiplin	Penulis tidak memasukan	Advances in Social

No.	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
	Prayogi, Muhammad Taufik Lesmana	Communication And Work Discipline to Employee Performance	uh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	kerja sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	upah dan komitmen organisasi sebagai variabel independen	Science, Education and Humanities Research, volume 343 (2019)
13.	I Gede Putu Kawiana, Luh Komaning Candra Dewi, Luh Kadek Budi Martini, Ida Bagus Raka Suardana	The Influence of Organizational Culture, Employee Satisfaction, Personality, And Organizational Commitment Towards Employee Performance	Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai	Penulis menjadikan komitmen organisasi sebagai variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen	Penulis tidak memasukan upah dan disiplin kerja sebagai variabel independen	International Research Journal of Management, IT & Social Sciences Vol. 5 No. 3, May 2018, pages: 35-45 ISSN: 2395-7492

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Dalam era *society 5.0* memberikan dampak positif dan negatif bagi perusahaan, dampak positif diantaranya yaitu ide model bisnis baru, terdapat pekerjaan dan profesi-profesi baru, dan menjadi solusi terbaik untuk menghasilkan produk, dan dampak negatifnya banyaknya pekerjaan dan profesi yang lama hilang tergerus oleh waktu, lingkungan yang terancam, dan tersisihnya SDM yang tidak unggul, tidak kompeten serta tidak mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi karena

tidak mampu bersaing. Manajemen sumber daya manusia sangat penting dan harus diperhatikan oleh pimpinan perusahaan untuk menjaga eksistensi perusahaannya. Agar bisa menjaga keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan maka seorang pemimpin selalu menjaga dan meningkatkan sumber daya yang dimilikinya termasuk didalamnya meningkatkan kinerja karyawannya. Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan kepadanya (Mangkunegara, 2017: 67). Sesuai dengan ruukan penelitian terdahulu ada beberapa faktor yang mempengaruhi baik atau buruknya kinerja karyawan yaitu di antara nya upah, disiplin kerja dan komitmen organisasi.

Menurut Sakban dkk (2019) upah adalah imbalan kepada buruh yang melakukan pekerjaan kasar dan lebih banyak mengendalikan kekuatan fisik dan biasanya jumlahnya ditetapkan secara harian, satuan, atau Borongan. Upah merupakan suatu penerimaan sebagai imbalan dari pimpinan perusahaan kepada tenaga kerja untuk suatu pekerjaan atau jasa yang telah dan akan dilakukan. Adapun indikator dari upah yaitu: Sistem pengupahan, sistem upah menurut produksi, sistem upah menurut senioritas dan sistem upah menurut kebutuhan.

Dimensi yang membentuk upah diantaranya adalah (1) upah berdasarkan kinerja, (2) upah menurut kebutuhan, (3) upah menurut senioritas, (4) upah menurut senioritas, Dengan pemberian upah, diharapkan seorang tenaga kerja dapat untuk produktif dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap tugasnya, sehingga target volume produksi perusahaan dapat terpenuhi. Selain itu dengan adanya tenaga kerja dan pihak perusahaan akan dapat terjalin dengan baik, sehingga

seluruh tenaga kerjanya akan berusaha untuk meningkatkan kinerjanya. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ruslan dkk (2020) yang menyatakan bahwa upah berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain upah, disiplin kerja juga diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Disiplin merupakan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Peraturan yang dimaksud termasuk absensi, lambat masuk, serta cepat pulang karyawan. Jadi hal ini merupakan suatu sikap *indiscipliner* karyawan yang perlu disikapi dengan baik oleh pihak manajemen.

Dimensi yang membentuk disiplin kerja diantaranya (1) sikap (2) norma (3) tanggung jawab. Dengan adanya disiplin kerja yang baik dari karyawan seperti datang tepat waktu, melaksanakan pekerjaan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan oleh perusahaan, mentaati peraturan perusahaan maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut sehingga target perusahaan akan tercapai. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bunga Permata Sari dan Pancasasti (2022) yang menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Selain upah dan disiplin kerja, komitmen organisasi juga diduga berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Wibowo (2016: 187), komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan dimana individu mengidentifikasikan dan terlibat dengan organisasinya dan / atau tidak ingin meninggalkannya.

Dimensi yang membentuk komitmen organisasi diantaranya adalah (1) komitmen afektif (2) komitmen berkelanjutan (3) komitmen normatif. Apabila

karyawan memiliki komitmen yang tinggi maka karyawan akan cenderung tetap bekerja di perusahaan dan mereka akan suka melakukan kerja tambahan untuk perusahaan, mereka akan mau memberikan saran-saran bagi perbaikan dan kemajuan perusahaan sehingga kinerja karyawan akan lebih baik. Pernyataan tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bambang Sudiyono dan Qomariyah (2018) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah dibuat, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah **“Terdapat pengaruh upah, disiplin kerja, dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan”**.