

## **BAB II**

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

#### **2.1 Tinjauan Pustaka**

Tinjauan pustaka berisi mengenai berbagai pengertian dari setiap variabel dan penjelasan gaji, insentif dan kinerja karyawan. Selain itu, dalam tinjauan pustaka dijelaskan pula berbagai uraian yang berkaitan dengan gaji, insentif dan kinerja karyawan.

##### **2.1.1 Gaji**

Pada hakikatnya gaji merupakan salah satu daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan sesuatu karena bisa mendapatkan imbalan yang akan memuaskan harapan. Gaji memberikan faktor yang mampu meningkatkan kinerja karyawan.

##### **2.1.1.1 Pengertian Gaji**

Salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kinerja para karyawan adalah melalui Gaji. Berikut ada beberapa pendapat menurut para ahli mengenai pengertian gaji diantaranya :

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima oleh pegawai karyawan/ pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan atau pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi/ perusahaan. Gaji juga merupakan bayaran tetap atau diterimakan secara periodik, dalam hal ini sebulan sekali (Rivai 2014: 315).

Gaji umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manajer dan umumnya gaji diberikan secara tetap per bulan. (Mulyadi 2015: 98).

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan pasti. Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja. (Malayu, Hasibuan 2011: 122).

Gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja organisasi. (Mathis and Jackson 2016: 145).

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima pegawai sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang pegawai yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bagian tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dari sebuah organisasi. (Hariandja 2015: 125).

Dari beberapa pengertian gaji diatas dapat disimpulkan bahwa gaji, merupakan balas jasa yang dibayarkan kepada pemimpin-pemimpin, pengawas-pengawas, pegawai tata usaha dan pegawai-pegawai kantor serta para manajer lainnya. Gaji umum tingkatannya dianggap lebih tinggi dari pada pembayaran kepada tingkat pekerja upahan. Seorang karyawan diberitahu bagaimana harus melakukan pekerjaannya, berada dibawah perintah dan harus mengikuti petunjuk pemberi kerja mengenai pelaksanaan pekerjaan tersebut. Atas pekerjaannya tersebut, karyawan diberi imbalan yang disebut gaji.

### 2.1.1.2 Tujuan Gaji

Gaji diberikan dengan suatu tujuan. Berikut penggajian (Malayu, Hasibuan 2011: 86) yaitu :

#### 1. Ikatan Kerjasama

Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerjasama formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau atasan wajib membayar gaji sesuai dengan perjanjian yang di sepakati.

#### 2. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja diperoleh dari balas jasa. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

#### 3. Pengadaan efektif

Jika program gaji ditetapkan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

#### 4. Motivasi

Motivasi dapat diartikan sebagai daya upaya yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.

#### 5. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karen *turnover* relatif kecil.

## 6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

## 7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

## 8. Pengaruh Pemerintah

Jika program gaji sesuai dengan undang-undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### **2.1.1.3 Sistem Gaji**

Sebuah perusahaan dalam melakukan proses bisnis yang baik tentu memerlukan sebuah sistem dimana sistem tersebut dapat mengatur proses bisnis perusahaan agar tidak keluar dari prosedur yang ada. Menurut Mulyadi (2016: 340). Sistem penggajian adalah serangkaian kegiatan bisnis dan operasi yang bertujuan untuk menyelesaikan segala transaksi pembayaran dan penyerahan jasa yang dilakukan karyawan yang memiliki jenjang jabatan manajer. Sistem akuntansi penggajian dalam perusahaan manufaktur melibatkan fungsi kepegawaian, fungsi keuangan, dan fungsi akuntansi yang saling berkaitan satu dengan lainnya.

Selain itu metode penggajian juga merupakan hal yang perlu dipertimbangkan pada sistem gaji di Indonesia. Beberapa metode yang banyak digunakan oleh perusahaan di tanah air antara lain yaitu berikut ini:

## 1. Sistem Penggajian Skala Tunggal

Salah satu jenis metode penggajian yang dilakukan oleh perusahaan pada para karyawannya adalah sistem penggajian skala tunggal. Sistem penggajian ini menekankan adanya gaji yang sama untuk seluruh karyawan dengan pangkat dan jabatan yang sama. Jadi sistem ini tidak mempedulikan kinerja karyawan.

Sistem penggajian ini juga tidak mempertimbangkan tanggung jawab kerja karyawan. Yang penting dalam hal ini seluruh karyawan yang memiliki pangkat dan jabatan sama akan menerima jumlah gaji yang sama besarnya atau sama nilainya. Sistem ini memiliki proses perhitungan yang sederhana sebab dalam hal ini hanya ada satu aturan saja.

## 2. Sistem Penggajian Skala Ganda

Penggajian karyawan oleh perusahaan juga bisa dilakukan dengan sistem yang berbeda dari skala tunggal. Sistem yang berbeda ini adalah sistem penggajian skala ganda. Berkebalikan dengan sistem penggajian skala tunggal rupanya sistem penggajian skala ganda ini diberikan pada masing-masing karyawan dengan berdasar pada kinerja karyawan. Jadi karyawan yang berprestasi akan mendapatkan gaji yang lebih besar dari perusahaan.

Oleh karena itu setiap karyawan boleh berusaha lebih keras untuk dapat melakukan seluruh tugasnya dengan sebaik mungkin agar bisa mendapatkan gaji yang lebih besar. Bahkan karyawan sebaiknya berusaha untuk dapat memberikan prestasinya pada perusahaan. Karyawan yang berprestasi akan

mendapatkan gaji atau upah yang lebih tinggi daripada staf karyawan yang tidak memaksimalkan kinerjanya selama bekerja di perusahaan.

### 3. Sistem Penggajian Campuran

Sistem gaji yang diterapkan di Indonesia dengan metode campuran pada dasarnya cukup menguntungkan bagi karyawan. Sistem penggajian yang seperti ini dirasa cukup adil. Sebab sistem gaji ini menekankan adanya gaji pokok yang sama untuk setiap karyawan dengan pangkat dan jabatan kerja yang sama. Karyawan yang memiliki performa kinerja lebih baik akan mendapatkan tunjangan lebih. Jadi karyawan yang bekerja keras dan dapat memberikan hasil terbaik untuk perusahaan akan mendapatkan gaji atau upah yang lebih banyak.

#### **2.1.1.4 Indikator – Indikator Gaji**

Berikut adalah indikator atau faktor yang mempengaruhi gaji (Mannulang 2014: 255), yaitu :

##### 1. Pendidikan

Gaji yang diberikan harus sesuai dengan tingkat Pendidikan karyawan, misalnya gaji seorang sarjana harus dibedakan dengan yang bukan sarjana.

##### 2. Pengalaman

Gaji yang diberikan kepada orang yang sudah mempunyai pengalaman kerja tinggi harus dibedakan dengan orang yang belum berpengalaman.

##### 3. Tanggungan

Gaji sudah dianggap adil bila besarnya gaji bagi yang mempunyai tanggungan keluarga yang besar dibedakan dengan tanggungan keluarga yang kecil.

#### 4. Kemampuan perusahaan

Kemampuan perusahaan untuk membayar karyawannya juga harus diperhitungkan. Bila perusahaan mendapatkan keuntungan sebaiknya karyawan juga dapat ikut menikmati melalui peningkatan gaji, kesejahteraan dan lain-lain.

#### 5. Kondisi-kondisi pekerja

Bidang pekerjaan yang memerlukan ketelitian dan keahlian yang khusus haruslah dibedakan tingkat gajinya dengan pekerjaan yang mengerjakan pekerjaan biasa dan sederhana.

### **2.1.2 Insentif**

Pada hakikatnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha yang ekstra yang dihasilkan oleh karyawan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Insentif**

Insentif sebagai salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar dapat bekerja lebih optimal, yang diberikan sebagai pendapatan ekstra diluar gaji atau upah yang telah ditentukan oleh perusahaan. Pemberian insentif oleh perusahaan merupakan upaya untuk membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhannya serta untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sesuai dengan harapan perusahaan.

Untuk memperjelas penjelasan diatas mengenai insentif, berikut ini adalah beberapa pendapat para ahli mengenai insentif.

Menurut Henry (2012: 142) “Insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi diluar gaji dan upaya yang diberikan oleh organisasi”.

Menurut Anwar Sanusi (2011: 88) “Insentif adalah penghargaan atas dasar prestasi kerja yang tinggi merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi”.

Menurut Henry (2012: 142) “Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya”.

Heidjrachman and Suad (2012: 161) “Pengupahan insentif dimaksudkan untuk pemberian upah atau gaji yang berbeda karena memang prestasi kerja yang berbeda”.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa insentif adalah penghargaan berupa material maupun non material yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang berprestasi dan mempunyai tingkat kinerja yang tinggi bagi perusahaan.

### **2.1.2.2 Tujuan Insentif**

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam bekerja. pemberian insentif bertujuan untuk meningkatkan motivasi kinerja karyawan.

Tujuan insentif adalah sebagai berikut Wether and Davis (2007 : 381):

#### **1. Bagi Perusahaan**

- a) Mempertahankan tenaga kerja yang terampil dan cakap agar loyalitasnya tinggi terhadap perusahaan.

- b) Mempertahankan dan meningkatkan moral kerja karyawan yang ditunjukkan akan menurunnya tingkat perputaran tenaga kerja dan absensi.
- c) Meningkatkan produktifitas perusahaan yang berarti hasil produksi bertambah untuk setiap unit persatuan penjualan yang meningkat.

## **2. Bagi Karyawan**

- a) Meningkatkan standar kehidupan dengan diterimanya pembayaran diluar gaji pokok.
- b) Meningkatkan semangat kerja karyawan sehingga mendorong mereka untuk lebih berprestasi.

Adapun tujuan insentif menurut Anwar Sanusi (2011: 89) “merupakan suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi tinggi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”.

Tujuan insentif lain menurut Panggabean Mutiara S (2012: 93) pada hakekatnya adalah untuk meningkatkan motivasi karyawan dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan menawarkan perangsangan finansial yang melebihi upah dan gaji. Sedangkan tujuan utama pemberian insentif adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan insentif adalah sarana motivasi yang dapat merangsang ataupun mendorong karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi peningkat kinerja dan motivasi kerja.

### 2.1.2.3 Jenis – Jenis dan Bentuk – Bentuk Insentif

Insentif merupakan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan diantaranya insentif dapat berupa perorangan, insentif untuk seluruh perusahaan, dan program tunjangan.

Menurut Siagian P (2008: 268) ahli manajemen sumber daya manusia, jenis-jenis insentif digolongkan menjadi dua kelompok utama yaitu:

#### 1. Insentif individual

Insentif individual adalah bentuk bayaran insentif yang paling populer dan sering dipakai oleh sistem perusahaan. Dalam program ini, kinerja individu ditetapkan dan dikomunikasikan sebelumnya dan penghargaan berdasarkan pada output individu. Insentif ini dirancang dan diselenggarakan untuk mendorong dan memotivasi setiap individu karyawan berdasarkan hasil kerja dari masing-masing individu karyawan.

Bentuk-bentuk insentif antara lain :

##### a. *Piecework*

*Piecework* digunakan untuk mendorong para karyawan meningkatkan produktivitas kerjanya dengan jalan memberikan insentif berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi.

##### b. Bonus

Bonus diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga target produksi terlampaui.

##### c. Komisi

Komisi ada dua bentuk :

1) Para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diterimanya karena keberhasilan melaksanakan tugas.

2) Karyawan memperoleh penghasilan semata-mata berupa komisi.

*d.* Kurva kematangan

Kurva kematangan suatu kurva yang menunjukkan tingkat prestasi kerja yang para karyawan.

*e.* Insentif bagi eksekutif

Jenis insentif yang diperuntukan kepada para manajer dan eksekutif sesuai dengan tingkat prestasi organisasi.

2. Insentif kelompok

Insentif kelompok berada diantara program individu dengan program seluruh organisasi seperti pembagian laba, sasaran kinerjanya disesuaikan secara spesifik dengan apa yang dilaksanakan kelompok kerja.

Program insentif ini diberikan dari hasil pencapaian yang dihasilkan kelompok karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi. Bentuk-bentuk insentif ini antara lain:

a. Insentif produksi

Karyawan secara kelompok didorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dengan iming-iming bahwa jika kelompok kerja mampu melampaui target produksi normal, maka mereka akan diberikan bonus.

b. Bagi keuntungan

Organisasi memberikan keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada para pekerjanya, manfaat yang diperoleh dari system bagi keuntungan adalah :

- 1) Para karyawan terdorong bekerja secara produktif karena apabila produktivitasnya kerja mereka berakibat pada keuntungan perusahaan, mereka akan memperoleh penghasilan tambahan.
- 2) Secara psikolog timbul rasa sepenanggungan dan seperasaan dengan pihak manajemen karena para karyawan diikut sertakan secara langsung dalam menikmati keberhasilan perusahaan meraih keuntungan.

c. Pengurangan biaya

Organisasi mendorong para anggotanya untuk mencari dan menemukan cara-cara yang dapat digunakan untuk menghemat berbagai jenis biaya yang dikeluarkan.

#### **2.1.2.4 Sistem Pemberian Insentif**

Cara dan sistem insentif dapat berhasil dengan baik apabila perusahaan mampu melaksanakan sifat dasar dan insentif, seperti yang dikemukakan oleh Heidjrachman and Suad (2012: 90) yaitu:

1. Pembayaran hendaknya sederhana, sehingga dapat dimengerti dan dapat dihitung oleh karyawan itu sendiri.
2. Penghasilan yang diterima karyawan hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi.
3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.
4. Standar kerja setidaknya ditentukan dengan hati-hati, karena standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah sama baiknya.

5. Besarnya upah normal dan standar kerja perjam hendaknya cukup merangsang karyawan untuk bekerja lebih giat.

#### **2.1.2.5 Beberapa Sifat Dasar yang Perlu Diperhatikan Agar Sistem Insentif yang Ditetapkan Dapat Berhasil**

Terdapat beberapa sifat dasar yang perlu diperhatikan agar sistem insentif yang diterapkan dapat berhasil Dessler (diterjemahkan Paramitha 2011: 118), yaitu :

1. Memenuhi Syarat

Sebagian besar perusahaan memiliki sifat memenuhi syarat yang luas meliputi manajer level puncak dan yang lebih rendah, dan terutama memutuskan siapa yang memenuhi syarat dalam salah satu dari dua cara.

2. Besarnya Dana

Perusahaan juga harus memutuskan total jumlah uang bonus yang tersedia dari besarnya dana. Sebagian perusahaan menggunakan rumus tidak dikurangi (biasanya dari pendapatan bersih perusahaan) untuk membuat dana insentif. Ada juga yang menggunakan rumus, rumus dikurangi, atau asumsi bahwa dana itu harus mulai berakumulasi hanya setelah perusahaan memenuhi level pendapatan tertentu.

3. Penghargaan Perorangan

Memutuskan penghargaan perorangan aktual. Perusahaan menghitung perangkat kinerja bagi setiap manajer menghitung perkiraan bonus total awal, dan membandingkan total jumlah uang yang dibutuhkan dengan dana bonus

yang tersedia. Jika diperlukan, mereka kemudian menyesuaikan perkiraan bonus perorangan.

Beberapa sifat dasar yang perlu diperhatikan yaitu Heidjrachman and Suad (2012: 163) :

1. Pembayaran insentif hendaknya sederhana sehingga karyawan mengerti dan dapat menghitung sendiri.
2. Penghasilan yang diterima pekerja hendaknya langsung menaikan output dan efisiensi.
3. Pembayaran hendaknya dilakukan secepat mungkin.
4. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan hati-hati, karena standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah akan berakibat tidak baik.

#### **2.1.2.6 Jenis – Jenis Insentif**

Jenis-jenis insentif Malayu S.P (2007: 183) diantaranya :

##### 1. Insentif Positif

Adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau non material kepada karyawan yang mampu mencapai prestasi diatas standar.

##### 2. Insentif Negatif

Adalah adanya perangsang dengan memberikan ancaman atau hukuman kepada karyawan yang tidak mampu mencapai prestasi di atas standar.

#### **2.1.2.7 Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Insentif**

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi besarnya insentif yang diberikan kepada pegawai Lijan Poltak (2016: 245) yaitu :

1. Jabatan

Pegawai yang menduduki jabatan/kedudukan lebih tinggi dalam organisasi memiliki tanggung jawab dan ruang lingkup pekerjaan yang lebih besar. Untuk itu organisasi akan memberikan insentif lebih tinggi dibandingkan untuk pegawai biasa atau sebaliknya.

2. Kinerja

Pegawai yang menghasilkan kinerja yang tinggi akan diberikan insentif yang lebih besar dibandingkan pegawai yang memiliki kinerja rendah. Oleh sebab itu, maka pegawai harus menunjukkan kinerja yang lebih tinggi agar organisasi dapat memberikan insentif yang lebih besar.

3. Laba Organisasi.

Pemberian insentif yang diberikan oleh organisasi kepada pegawainya bukan hanya menguntungkan pegawainya saja, melainkan juga akan memberikan keuntungan bagi organisasi. Oleh karena itu, organisasi tidak perlu segan dalam memberikan insentif bagi pegawainya.

#### **2.1.2.8 Indikator Insentif**

Pemberian insentif yang baik memiliki beberapa kriteria Sinambela (2017 :245) diantaranya :

1. Sederhana, peraturan dari sistem insentif harus singkat, jelas dan dapat dimengerti.
2. Spesifik, karyawan harus mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan untuk mereka lakukan.

3. Dapat dicapai, setiap karyawan mempunyai kesempatan yang masuk akal untuk memperoleh sesuatu.
4. Dapat diukur, sasaran yang dapat diukur merupakan dasar untuk menentukan rencana insentif.

### **2.1.3 Kinerja Karyawan**

Kinerja pada umumnya dapat dikatakan sebagai ukuran bagi seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja merupakan landasan bagi produktivitas dan mempunyai kontribusi bagi pencapaian tujuan organisasi. Tentu saja kriteria adanya nilai tambah digunakan dibanyak perusahaan untuk mengevaluasi manfaat dari suatu pekerjaan ataupun pemegang jabatan. Kinerja dari setiap pekerja harus mempunyai nilai tambah bagi suatu organisasi atas penggunaan sumber daya yang telah dikeluarkan.

#### **3.2.2.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui definisi tentang kinerja karyawan maka akan dikutip beberapa pendapat menurut para ahli, diantaranya :

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang serta pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Dharmawan 2011:34).

Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok, maupun organisasi (Rivai 2014 : 19).

Lijan pada bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Lijan Poltak 2016 : 480) menyebutkan bahwa kinerja karyawan didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu.

Berdasarkan dari berbagai definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja atas suatu pekerjaan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan utama suatu organisasi.

### **3.2.2.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan pada dasarnya meliputi (Rivai 2014 : 312) :

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi kedalam :
  - 1) Pengawasan kembali . seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
  - 2) Promosi, kenaikan jabatan.
  - 3) *Training* atau latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antar karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.

9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karir selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan atau efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karir dan keputusan perencanaan.

### 3.2.2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja yang pertama adalah faktor kemampuan (*ability*) dimana kemampuan seseorang akan dinilai oleh seorang pemimpin atau oleh pihak instansi, selanjutnya faktor motivasi (*motivation*), faktor ini yang dinilai bagaimana seorang pegawai menghadapi situasi kerja.

Dalam hal ini mengemukakan bahwa faktor kemampuan dan faktor motivasi sangat berpengaruh bagi kinerja perusahaan atau instansi dengan merumuskan (Anwar Sanusi 2011: 484):

1. *Human performance = ability + motivation*
2. *Motivation = attitude + situation*
3. *Ability = knowledge + skill*

#### 1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan *reality*. Yang dapat diartikan bahwa, pegawai yang memiliki kemampuan potensi diatas rata-rata (110-120) dengan Pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan, dengan keterampilan pegawai tersebut kinerja instansi akan tercapai. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan

pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya sehingga pekerjaan apapun bisa dikerjakan dengan tepat waktu.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

### **3.2.2.4 Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya, (Irham 2017 : 65).

Mengemukakan tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci, (Irham 2017 : 67).

Meliputi:

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.

3. Penegakkan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Untuk melakukan sesuatu penilaian kinerja dibutuhkan metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif. Dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan (Fahmi 2013 : 68).

1. Metode Objektif

Menyangkut dengan sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuannya secara maksimal.

2. Metode Pertimbangan

Metode pertimbangan adalah metode penilaian berdasarkan nilai ranking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus, dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian ranking ini dianggap memiliki kelemahan jika seorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang memiliki ranking yang bagus maka penilaiannya akan mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seseorang ditempatkan dalam kelompok dengan ranking buruk maka otomatis rankingnya juga tidak bagus.

### 3.2.2.5 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut (Robbins 2011 : 260) Ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketetapan Waktu

Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, yaitu pemenuhan kesesuaian waktu yang dibutuhkan atau diharapkan dalam pelaksanaan kegiatan. Efektivitas Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

4. Efektivitas

Efektifitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi ( tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerja dan komitmen kerja.

### 2.1.4 Penelitian Terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang sesuai dengan penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Penelitian Terdahulu	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	M. Rizal Nur Irawan /2018/ Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	dari hasil uji F secara simultan bahwa variabel Gaji dan Insentif berpengaruh secara nyata peningkatan produktivitas kerja	Insentif terhadap Produktivitas	Pengalaman Kerja dan Komunikasi	Voll.1, No. 1; januari 2018 cetak / Vol.1, No.1: April 2018 online 36-41
2	Rasyid Rachman/ 2013/ Pengaruh Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Hasil Penelitian menunjukkan insentif mempunyai pengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada PT. Bosowa Berlian Motor di Kota Sungguminasa Gowa.	Insentif terhadap Produktivitas Kerja	Pengalaman Kerja dan Komunikasi	Jurnal Ekonomi x Volume 1 Nomor 2 Desember 2013
3	Putri Bela Nirwana dan Haryani/2019/ Pengaruh	Terdapat pengaruh positif dan signifikan	Insentif terhadap Produktifitas Kerja	Pengalaman Kerja dan Komunikasi	Jurnal Ekonomi Manajemen dan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Motivasi, disiplin kerja dan insentif terhadap produk	Pada motivasi, disiplin kerja, insentif terhadap produktivitas kerja karyawan			Akuntansi No. 46/ Th. XXVI / April 20
4	Erwin dan Rosnaida / 2021/ Pengaruh pengalaman kerja, kepuasan kerja dan insentif terhadap produktivitas kerja karyawan	Pengaruh pengalaman kerja, kepuasan kerja dan insentif terhadap produktivitas kerja adalah 57,8%, sedangkan 42,2% variabel lainnya yang tidak termasuk pada penelitian ini	Pengalaman Kerja dan Insentif terhadap Produktivitas Kerja Karyawan	Komunikasi	Jurnal Fakultas Ekonomi Universitas Asahan
5	Hujaimatul Fauziah/2012/ Pengaruh Insentif Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai ( Pada Kantor Dinas Bila Marga Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Bandar Lampung	Ada pengaruh Insentif yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Bank Perkreditan Rakyat Kota Kediri	- Persamaannya terdapat variabel Insentif (X1) terhadap kinerja karyawan (Y)	- Perbedaan yang terdapat pada penelitiannya yaitu pada Bank Perkreditan Rakyat Kota Kediri	Jurnal Organisasi dan manajemen vol.2, No :1 (54-66) Maret 2012
6	Yayat Rahman Hidayat/2016/ Pengaruh Gaji Dan Motivasi	Ada pengaruh secara signifikan antara variabel	-Terdapat Variabel Gaji (X1)	-Tidak terdapat variabel	Jurnal agrinis Vol.1, No 0.1,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Pada Pabrik bawang goreng UD. Sinar Tani Kabupaten Kuningan)	Gaji Kerja Terhadap Kinerja Kerja Karyawan Secara Parsial	-Terdapat variabel terikat Kinerja Karyawan (Y)	motivasi kerja  -Tempat penelitiannya yaitu pada Pabrik Bawang Goreng UD. Sinar Tani Kabupaten Kuningan	Oktober 2016
7	Stevanus,dkk/2015/Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT. Asuransi Jiwasraya Persero Regional Office Malang)	Terdapat pengaruh yang signifikan secara serentak dari variabel Kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT. Asuransi Jiwasraya (Persero)	-Terdapat Variabel Kompensasi (X2) -Terdapat variabel terikat Kinerja Karayawan (Y)	- Perbedaan yang terdapat pada tempat penelitiannya yaitu pada PT. Asuransi Jiwasraya Persero Regional Office Malang	Jurnal Administrasi Bisnis Vol.25 No.1 Agustus 2015
8	Desiana,dkk/2013/Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan Duta Catering – CV Darma Utama Batu )	Gaji (X1) dan Insentif (X2) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	-Terdapat variabel gaji dan Insentif dan Kinerja Karyawan	-Lokasi Penelitiannya yaitu pada Duta Catering-CV Darma Utama Batu Malang	Jurnal Asminist rasi Bisnis Vol.1 No.2 April 2013
9	Andi Wijaya (2015) Pengaruh Kompensasi terhadap	Keamanan, Keselamatan Kerja dan Kesehatan Kerja	Variabel (X): Insentif	Variabel (X): Kompetensi  Variabel	Jurnal Administrasi Bisnis, Vol.1,

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	produktivitas kerja karyawan	Berpengaruh Positif dan signifikan terhadap produktifitas kerja		(Y) :Produk tivas Karyawan	No.1, 2015
10	Aditya Febrianto, Maria M, Minarsih dan Mukeri Warso/2016/ Pengaruh Insentif, Komunikasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja dan implikasinya terhadap produktivitas kerja	Insentif dan komunikasi lingkungan kerja, kepuasan kerja secara bersama-sama atau simultan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja di CV. Duta Karya	Insentif Komunikasi terhadap Produktivitas Kerja	Pengalaman Kerja	Journal Of ,anagement, Volume 2 No.2 Maret 2016
11	Merysa Anjani/ 2014/ Pengaruh Insentif dan Motivasi terhadap kinerja karyawan	Menunjukkan bahwa insentif berpengaruh terhadap kinerja karyawan	Variabel (X): Insentif Variabel(Y): Kinerja karyawan	Variabel (X): Kompetensi	Jurnal Adminis trasi Bisnis Vol.09 No.1, 2014
12	Muhamad busyairi/2014/ Pengaruh Insentif dan Kompetensi terhadap produktivitas kerja karyawan	Insentif dan Kompetensi memiliki korelasi atau hubungan yang positif dan signifikan.	Variabel (X): Insentif dan Kompetensi	Variabel (Y): Produktivitas Karyawan	Jurnal Ilmiah Teknik Industri Vol.12, No.2, Tahun 2914
13	Muhamad Fachru Rozy	Komptensi dan Insentif	Variabel (X): Kompetensi	Objek Penelitian:	Jurnal

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	/ 2016/ Pengaruh Kompetensi dan Insentif terhadap	berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja	Insentif  Variabel (Y): Kinerja Karyawan		Wawasa n Manaje men, Vol.1, No.3, Tahun 2016
14	Desiana / 2015/ Pengaruh Insentif terhadap Kinerja Karyawan (studi pada karyawan Duta Catering- CV Darma Utama Batu).	Insentif berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	Variabel (X): Insentif  Variabel (Y) : Kinerja Karyawan	Variabel (X): Kompetensi Objek Penelitian: Karyawan Duta Catering- CV Darma Utama Batu	Jurnal Adminis trasi Bisnis Vol.1 No.2 April 2015

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi yang pada umumnya memiliki tujuan yang ingin dicapai dengan baik dan maksimal. Agar semuanya dapat tercapai diperlukan sumber daya manusia yang handal dan berkualitas, hal ini juga harus didukung dengan gaji dan insentif yang sesuai dengan bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima oleh pegawai karyawan/ pegawai sebagai konsekuensi dari statusnya sebagai seorang karyawan atau pegawai yang memberikan kontribusi dalam mencapai tujuan organisasi/ perusahaan. Gaji juga merupakan bayaran tetap atau diterimakan secara periodic, dalam hal ini sebulan sekali (Rivai 2014 : 315)

Berikut adalah indikator atau faktor penting yang mempengaruhi gaji (Mannulang 2014 : 255), yaitu: 1. Pendidikan 2. Pengalaman 3. Tanggungan 4. Kemampuan Perusahaan 5. Kondisi-kondisi Pekerja.

Pemberian gaji pada dasarnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan dan karyawan. Sistem gaji yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, memperkerjakan dan mempertahankan karyawan. Agar tujuan tersebut dapat tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program gaji diterapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar.

Selain gaji, insentif dapat memotivasi dan memberikan perangsang kepada karyawan. Insentif ini bertujuan untuk mendorong karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan dan bekerja lebih maksimal, dengan adanya insentif karyawan akan berusaha bekerja semaksimal mungkin untuk mencapai bahkan melebihi standar kerja.

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya (Malayu, Hasibuan 2011 : 183).

Indikator-indikator Insentif pemberian insentif yang baik memiliki beberapa kriteria diantaranya 1. Sederhana 2. Spesifik 3. Dapat Dicapai 4. Dapat Diukur.

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan perusahaan berusaha memotivasi dan memberikan perangsang berupa insentif kepada karyawan. Dengan adanya insentif, karyawan akan berusaha bekerja maksimal mungkin untuk

mencapai bahkan melebihi standar kerja yang menjadi dasar pemberian balas jasa, sehingga karyawan akan lebih giat dalam bekerja sehingga kinerja karyawan akan sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hujaimatul Fauziah (2012) menunjukkan hasil bahwa insentif memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Kinerja karyawan sendiri, adalah kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. (Lijan, 2014: 480):

Adapun indikator kinerja menurut (Robbins 2011 : 260) yaitu

1.Kualitas 2.Kuantitas 3. Ketetapan Waktu 4. Efektivitas 5.Kemandirian.

Setiap perusahaan atau organisasi menginginkan kinerja karyawan yang tinggi. Kinerja karyawan yang tinggi harus selalu dijaga, bahkan harus ditingkatkan agar lebih baik. Kinerja baik dapat dihasilkan oleh berbagai macam faktor, yaitu diantaranya adalah gaji dan insentif. Dengan adanya gaji yang merupakan salah satu daya tarik yang menyebabkan seseorang melakukan suatu karena bisa mendapatkan imbalan yang akan memuaskan harapan yang tidak akan menghambat usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan perusahaan agar kinerja karyawan tetap meningkat dan berada pada tingkat yang diharapkan, maka salah satu cara yang tepat yaitu dengan memperbaiki dan selalu mengevaluasi kebijakan dari program penggajian. Kinerja karyawan akan meningkatkan apabila para karyawan diberikan gaji yang adil dan layak sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan.

Sedangkan, insentif yang diterima oleh karyawan, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan penuh Tanggung jawab karena kebutuhannya sudah terpenuhi sehingga kinerja karyawan meningkat.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa gaji dan insentif dapat mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Dengan demikian gaji dan insentif merupakan dorongan bagi karyawan untuk mengeluarkan potensi terbaiknya dalam suatu pekerjaan sehingga menghasilkan kinerja yang baik.

Maka dari itu, semakin besar gaji dan insentif yang diterima oleh karyawan maka akan semakin tinggi pula kinerja yang akan dihasilkan oleh karyawan tersebut, karena dengan meningkatkan kinerja karyawan akan memberikan banyak manfaat bagi karyawan di CV. Reina Putri Mandiri Tasikmalaya dan apabila sebaliknya yaitu gaji dan insentif yang diterima oleh karyawan rendah maka kinerja karyawan pun akan rendah juga.

Hal ini sejalan dengan penelitian terdahulu yang dilakukan (Desiana and Dkk 2013 ), dimana mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.3 Hipotesis**

Berdasarkan uraian tinjauan Pustaka, penelitian terdahulu dan kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis penelitian secara umum yakni **“Terdapat Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Kinerja Kerja Karyawan di CV. Reina Putri Mandiri Tasikmalaya**