

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dituangkan beberapa pengertian serta penjelasan yang berkaitan dengan penelitian ini, khususnya terkait dengan variabel pada penelitian ini yaitu sistem pengupahan, lingkungan kerja dan kinerja.

2.1.1 Sistem Pengupahan

Sistem pengupahan terdiri dari struktur dan metode pengupahan yang digunakan untuk memotivasi dan memberi penghargaan kepada karyawan atas kontribusi mereka terhadap tercapainya tujuan perusahaan.

Sistem pengupahan yang berbeda telah dikembangkan di berbagai industri dan negara. Banyak perusahaan yang melakukan adaptasi dan mengintegrasikan teori yang ada dengan situasi yang dirasa diperlukan adanya perubahan untuk menuju sistem upah yang lebih baik.

Namun, semua sistem ini dapat dilihat sebagai varian atau kombinasi dari berbagai prinsip sistem waktu, sistem upah borongan, sistem pembayaran berdasarkan hasil, dala lainnya. Sistem upah yang digunakan mencerminkan filosofi dan manajemen dasar sebuah perusahaan.

2.1.1.1 Pengertian Sistem Pengupahan

Berdasarkan Pasal 1 angka 30 Undang-Undang No.13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, pengertian upah ialah: “Hak pekerja/nuruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi 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”.

Menurut (Malayu S.P. Hasibuan, 2016) mengatakan bahwa upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada para pekerja harian dengan pedoman atau perjanjian yang disepakati membayarnya. Sama halnya dengan (Kadarisman, 2016) upah adalah balas jasa yang di berikan perusahaan kepada para pekerja harian yang besarnya telah disepakati oleh kedua belah pihak.

Maka dapat ditarik kesimpulan bahwa upah merupakan bentuk balas jasa atau penghargaan dalam bentuk uang yang diterima oleh tenaga kerja atas hasil pekerjaannya sesuai dengan perjanjian yang telah disepakati bersama.

2.1.1.2 Jenis Sistem Upah

Menurut (Rivai, 2018) penggolongan sistem upah dibagi ke dalam 3 golongan :

1. Upah sistem waktu

Dalam sistem waktu, besarnya upah ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Besarnya upah sistem waktu hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan dengan prestasi kerjanya.

2. Upah sistem hasil atau jumlah produksi (output)

Dalam sistem hasil, besarnya upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan karyawan, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Besarnya upah yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya.

3. Upah borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya, serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Metode sistem upah mana pun yang digunakan, penting agar sebuah pekerjaan tersebut dicocokkan dengan jenis kompensasi yang sesuai untuknya. Individu yang dibayar per jam, seperti pekerja produksi atau administrasi, biasanya memiliki siklus pekerjaan yang lebih rutin dan lebih pendek daripada profesional. Jika tugasnya sedemikian rupa sehingga

produktivitas individu dapat ditentukan, jenis sistem per satuan atau insentif mungkin akan lebih sesuai.

2.1.1.3 Tujuan kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi menurut (Hasibuan, 2017), antara lain sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan yang disepakati.

2. Kepuasan kerja

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 kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi karyawannya.

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relative kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka menyadari seerta menataati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawanakan bekonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawannya. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/ majikan wajib membayar kompensasi.

2.1.1.4 Faktor yang Memengaruhi Upah

Menurut (Hasibuan, 2019) ada beberapa faktor yang dapat memengaruhi pemberian upah antara lain :

1. Penawaran dan Permintaan

Jika pencarian kerja (penawaran) lebih banyak dari pada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit dari pada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar, tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil..

3. Serikat buruh atau Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi semakin besar, sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh, maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan tinggi, maka kompensasi akan semakin besar, sebaliknya apabila produktivitas kerjanya buruk serta rendah kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-Undang dan Kepres

Pemerintah dengan Undang-undang Kepres besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup (*Cost of living*)

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin tinggi. Tetapi sebaliknya karyawan yang biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang mempunyai jabatan tinggi maka akan menerima gaji atau kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya karyawan yang jabatannya lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang lebih kecil. Hal ini sangatlah wajar karena seseorang yang mendapatkan kewenangan dan tanggung jawab lebih besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan dan keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji atau kompensasinya lebih kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

Bila kondisi perekonomian sedang maju maka tingkat kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah menurun, karena terdapat pengangguran.

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jika jenis dan sifat pekerjaan termasuk sulit dan mempunyai resiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta keahlian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan relatif mudah dan resikonya (finansial, kecelakannya) kecil, maka tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

2.1.1.5 Syarat Upah

Implementasi dari suatu perencanaan upah yang baik tidak mungkin akan berjalan sesuai dengan yang diharapkan tanpa terlebih dahulu membuat

suatu rencana atas suatu sistem upah. Upah yang baik tergantung pada baik buruknya rencana sistem upah yang ditetapkan.

Menurut (Nitisemito, 2015) ada beberapa syarat bagi suatu sistem upah yang baik, yaitu :

1. Adil bagi pekerja dan pemimpin perusahaan, artinya karyawan jangan sampai dijadikan alat pemerasan dalam mengejar angka-angka produksi
2. Sistem upah sebaiknya bisa mempunyai potensi untuk mendorong semangat kerja karyawan dalam produktivitas kerja
3. Selain sistem upah dasar perlu disediakan pula upah perangsang sebagai imbalan tenaga yang dikeluarkan oleh karyawan
4. Sistem upah sebaiknya harus mudah dimengerti artinya jangan berbelit-belit sehingga karyawan akan sulit memahaminya.

2.1.2 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang nyaman akan menciptakan keamanan dan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakukan yang terbaik. Kondisi lingkungan kerja dianggap baik atau cukup apabila memungkinkan pegawai dapat bekerja secara optimal, sehat, aman dan nyaman. Selain itu, lingkungan kerja yang kurang baik dapat memakan lebih banyak tenaga dan waktu serta tidak berkontribusi pada rencana sistem kerja yang efektif.

Lingkungan kerja dapat memengaruhi emosi karyawan. Jika karyawan menyukai lingkungan kerja di mana mereka bekerja, karyawan dapat menikmati bekerja di tempat kerja, sehingga waktu kerja digunakan lebih efisien dan produktivitas meningkat.

1.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja

(Nitisemito, 2015) mengatakan bahwa yang dimaksud dengan lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya adalah kebersihan, music dan lain-lain. Karena hal itu dapat berpengaruh terhadap pekerjaan yang dilakukan, setiap perusahaan haruslah mengusahakan sedemikian rupa sehingga mempunyai pengaruh yang positif terhadap karyawan

Sedangkan, Menurut (Sedarmayanti, 2017) lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor penting dalam menciptakan kinerja karyawan. Serta (Agus, 2015) menjelaskan bahwa lingkungan kerja merupakan suatu lingkungan di mana para karyawan tersebut bekerja yang di dalamnya terdapat unsur kondisi di mana karyawan tersebut bekerja.

Dari beberapa pengertian di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pekerja/karyawan

yang dapat memengaruhi kepuasan kerja para pekerja dalam bekerja untuk mencapai hasil kerja yang maksimal, dimana lingkungan kerja ini merupakan ruang lingkup kerja yang diharapkan mendukung pekerja dalam pemenuhan tugas yang diberikan kepada mereka sehingga meningkatnya kinerja.

1.1.2.2 Jenis- Jenis Lingkungan Kerja

Menurut (Sedarmayanti, 2017) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 yakni :

1. Lingkungan kerja fisik (*Physical working environment*)

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat memengaruhi karyawan baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

- a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (Seperti: pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya).
- b. Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang memengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain. Untuk dapat memperkecil pengaruh lingkungan fisik terhadap karyawan, maka langkah pertama adalah harus mempelajari manusia, baik mengenai fisik dan tingkah lakunya maupun mengenai fisiknya, kemudian digunakan sebagai dasar memikirkan lingkungan fisik yang sesuai.

2. Lingkungan kerja non fisik (*Non- Physical working environment*).

lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

1.1.2.3 Indikator Lingkungan Kerja

Menurut (Nitisemito, 2016) lingkungan kerja terdiri dari beberapa indikator, yaitu:

1. Suasana Kerja

Suasana kerja merupakan suatu kondisi di sekitar karyawan yang dapat memengaruhi pekerjaannya. Suasana kerja yang nyaman dan menyenangkan akan mendorong seorang karyawan untuk berprestasi dan bekerja secara optimal.

2. Tersedianya Fasilitas Kerja

Peralatan merupakan barang yang pada umumnya digunakan secara langsung dalam rangka mendukung kelancaran dalam proses bekerja. Tersedianya fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat diakses dengan mudah, lengkap dan memadai akan memaksimalkan kinerja karyawan serta waktu yang digunakan akan semakin cepat.

3. Hubungan dengan Rekan Kerja

Hubungan dengan rekan kerja terjalin secara harmonis tanpa saling menjatuhkan antar sesama rekan kerja. Hubungan yang harmonis dan kekeluargaan harus diterapkan di dalam suatu organisasi karena merupakan salah satu faktor yang sangat dapat memengaruhi kinerja seseorang di tempat kerja.

2.1.3 Kinerja

Pada kenyataannya, perusahaan hanya mengharapkan kinerja atau hasil terbaik dari karyawannya. Menurut (Malayu S.P. Hasibuan, 2016), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Kemudian Menurut Stolovitch dan Keeps dalam (Edison, 2016) kinerja adalah seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta. Jika karyawan bekerja dengan baik, dalam arti sesuai dengan tujuan pekerjaan, maka mereka dianggap produktif dalam bekerja, yang membawa manfaat bagi perusahaan.

2.1.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan sebuah aspek yang sangat penting dalam upaya untuk mencapai sebuah tujuan. Istilah kinerja sendiri dalam KBBI memiliki pengertian 1) sesuatu yang dicapai; 2) prestasi yang diperlihatkan; dan 3) kemampuan kerja. Kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.

(Sutrisno, 2016) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil upaya seseorang yang ditemukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap peranannya dalam pekerjaan itu.

Menurut (Mangkunegara, 2017) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Sunyoto dalam (Malayu S.P. Hasibuan, 2016) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan kepadanya

Maka berdasarkan uraian diatas kinerja merupakan sebuah hasil yang dicapai seseorang atau prestasi kerja dalam kuantitas dan kurun waktu tertentu yang berkenaan dengan pekerjaan serta perilaku dan tindakannya. Kinerja sendiri harus bersifat konkret & bisa diukur serta membutuhkan sebuah sistem umpan balik yang menjadi indera kontrol kualitas. Umpan balik perlu dilakukan supaya karyawan senantiasa mempertahankan kinerja optimal yg sudah diraih dan pula memperbaikinya apabila masih mempunyai kinerja yg kurang optimal.

2.1.3.2 Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan alat manajemen sumber daya manusia yang digunakan untuk mengukur kualitas sumber daya manusia

yang dimiliki organisasi pada suatu periode tertentu, sekaligus untuk mengetahui tingkat kesesuaiannya dengan kebutuhan sumber daya manusia pada periode yang sama.

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang, kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

(Hasibuan, 2015) Mengatakan bahwa dalam suatu organisasi, prestasi kerja biasanya dikaitkan dengan usaha penentuan nilai suatu pekerjaan. Dengan adanya penilaian prestasi kerja karyawan maka pemimpin perusahaan dapat mengetahui tingkat potensi dan kemampuan yang ada pada masing-masing karyawan yang akan menjadi salah satu pertimbangan dasar bagi pemimpin dalam memberikan kompensasi, penempatan, promosi, dan mutasi. Setelah karyawan diterima, ditempatkan, dan dipekerjakan maka tugas pimpinan selanjutnya adalah melakukan penilaian prestasi kerja karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap perusahaan. Apakah prestasi yang dicapai karyawan baik, sedang, atau kurang. Penilaian prestasi karyawan kerja penting bagi perusahaan untuk menetapkan tindakan kebijakan selanjutnya.

(Hasibuan, 2015) mengatakan dengan penilaian prestasi kerja berarti para bawahan mendapat perhatian dari pimpinannya sehingga mendorong mereka semangat bekerja, asalkan penilaiannya jujur dan objektif serta ada tindak lanjutnya, hal ini memungkinkan karyawan dipromosikan, demosiikan, dikembangkan, dan atas balas jasa dinaikkan

Jadi ditarik kesimpulan dari beberapa pengertian diatas bahwa penilaian prestasi kerja dapat diartikan sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja untuk pengembangan potensi tenaga kerja dan pembuatan kebijakan bagi tenaga kerja oleh perusahaan

2.1.3.3 Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Menurut (Eko, 2015) dari hasil penilaian prestasi kerja dapatlah diketahui kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai dan hasilnya oleh manajemen akan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selanjutnya, seperti :

1. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegawai seoptimal mungkin.

4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja.
6. Secara pribadi pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian. Untuk mengukur prestasi kerja, yakni sampai sejauh mana seorang tenaga kerja berhasil dalam pekerjaannya.

2.1.3.4 Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Secara ringkas (Sri, 2018) menyatakan bahwa untuk mengetahui ruang lingkup penilaian prestasi kerja dapat dilakukan dengan menjawab beberapa pertanyaan yang disebutnya sebagai rumus : 5W+1H yaitu *WHO*, *WHAT*, *WHY WHEN*, dan *HOW*.

1. *What* (Apa)

Apa yang dinilai dari prestasi kerja pegawai seperti kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.

2. *Why* (Kenapa)

Kenapa harus dinilai karena:

- a. Untuk menambah tingkat kepuasan pegawai dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kinerjanya.
- b. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.
- c. Untuk memelihara potensi kerja.
- d. Untuk mengukur prestasi kerja pegawai.
- e. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan pegawai.
- f. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

3. Where (Dimana)

Dimana tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan:

- a. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal.
- b. Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal ataupun informal.

4. When (Kapan)

Kapan waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal:

- a. Formal: penilaian yang dilakukan secara periodik.
- b. Informal: penilaian yang dilakukan secara terus menerus.

5. *Who* (Siapa)

Siapa yang akan di nilai adalah semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan di perusahaan. Yang menilai (*appraiser*) atasan langsungnya atau suatu tim yang di bentuk perusahaan tersebut.

6. *How* (Bagaimana)

bagaimana metode apa yang digunakan ada problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian

2.1.3.5 Metode Penilaian Prestasi Kerja

Menurut (Sri, 2018) metode penilaian prestasi kerja yang dapat dipilih dibagi dalam 2 (dua) kelompok, yaitu metoda tradisional dan metoda modern. Metoda-metoda tersebut adalah :

1. Metode Tradisional

Merupakan metode tertua dan paling sederhana, metode ini memiliki kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Sedangkan kelemahannya yaitu prestasi kerja di masa lalu tidak dapat diubah tetapi

hanya dapat mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu. Yang termasuk kepada metode tradisional sebagai berikut:

a) *Rating Scale*

Metode ini bisa dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik terhadap tujuan kerjanya, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan, dan kontribusi. Adapun kelebihan dari metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunannya dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan, tidak memakan waktu, dan dapat diterapkan untuk jumlah pegawai yang banyak. Sedangkan kelemahannya adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan dengan pelaksanaan kerja, hanya “hallo effect”(efek penilaian yang bersifat peribadi) dan masing-masing sifat yang dinilai dianggap sama dengan peranannya.

b) *Employee Comparison*

Metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode *Employee Comparison* terbagi atas:

1) *Alternation ranking*

Metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari

bawah sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

2) *Paired comparison*

Metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga dapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini biasanya digunakan untuk jumlah pegawai yang sedikit. Kelemahannya sulit digunakan untuk menilai jumlah pegawai yang banyak, karena akan banyak mengorbankan waktu, tenaga, dan biaya.

3) *Porced comparation (grading)*

Metode ini sama dengan Paired comparation akan tetapi Porced comparation biasanya digunakan untuk jumlah pegawai yang banyak. Metode ini mengharuskan penilai melakukan penilaian relatif diantara para pegawai tersebut di samping membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori.

4) *Check list*

Metode ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik pegawai. Kelebihan dari metode ini adalah ekonomis, dan terstandarisasi. Sedangkan kelemahannya meliputi penggunaan kriteria

kepribadian, disamping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadinya bias nilai dan tidak memungkinkan penilai memberikan penilaian relative.

5) *Freeform Essay*

Metode ini dimana seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang atau pegawai yang sedang dinilainya.

6) *Critical Incident*

Metode ini penilaian didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik maupun perilaku yang tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja. Kelemahannya adalah para atasan sering tidak berminat mencatat peristiwa-peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada dan bersifat subyektif.

2. Metode *Modern*

Merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi pegawai. Metode ini memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi pegawai atau penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di masa mendatang. Yang termasuk metode modern adalah sebagai berikut:

a) *Assesment Center*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari dalam atau dari luar, maupun kombinasi dari luar dan dalam. Pembentukan tim ini diharapkan penilaiannya lebih objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta atau kenyataan dari setiap individu pegawai yang dinilai. Metode ini diharapkan dapat memberikan kepuasan yang lebih baik bagi pegawai dan penetapan kebijaksanaan yang paling tepat dari perusahaan lain.

b) *Management by Objective (MBO)*

MBO adalah sebuah program manajemen yang mengikutsertakan pegawai dalam proses pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan-tujuan yang dicapai. Ciri-ciri MBO yaitu:

- 1) Adanya interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung, atasan bersama-sama dengan bawahan menentukan sasaran kriteria pekerjaannya.
- 2) Menekan pada masa sekarang dan masa yang akan datang.
- 3) Menekan pada hasil yang hendak dicapai.

Kelebihan dari metode ini adalah standar unjuk kerja jelas, ukuran kinerja jelas, dapat dipahami oleh atasan dan bawahan, dapat

memotivasi pegawai dan dapat menunjukkan bimbingan dan dukungan yang akan diberikan dalam peningkatan unjuk kerja serta pengembangan pegawai. Sedangkan kelemahannya adalah sangat individualis untuk menetapkan tujuan dan kerja sama dalam penilaiannya, jika penetapan sasaran tidak hati-hati bisa mengakibatkan sasaran yang satu akan menghambat sasaran yang lainnya, dan sulit menetapkan sasaran yang mempunyai tingkat kesulitan yang sama.

2.1.3.6 Hasil Perbandingan

1. Job standard > Job Performance

Kondisi ini berarti, bahwa tenaga kerja yang bersangkutan prestasinya berada di bawah standar, yang dapat terjadi karena kemampuan tenaga kerja yang bersangkutan berada di bawah kemampuan yang seharusnya dimiliki agar mampu menyelesaikan tugas jabatannya.

Dengan perkataan lain, kondisi tersebut menunjukkan adanya kebutuhan pelatihan/pengembangan (*training need*) sebagai usaha untuk menghilangkan adanya jurang pemisah (*gap*) antara kemampuan standar dan kemampuan yang sesungguhnya dimiliki oleh tenaga kerja.

2. Job standard = Job Performance

Kondisi ini menunjukkan, bahwa kemampuan tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan kemampuan yang di isyaratkan, sehingga untuk jabatan ini telah terjadi penempatan tenaga kerja secara cepat

3. Job standard < Job Performance

Kondisi ini menunjukkan bahwa prestasi tenaga kerja yang bersangkutan berada di atas standar prestasi yang dikehendaki oleh jabatan yang didudukinya. Hal tersebut menunjukkan adanya kelebihan potensi/kemampuan yang dimiliki oleh tenaga kerja, sehingga perlu di optimalisasikan penggunaannya didalam organisasi yang bersangkutan. Cara yang dapat ditempuh dalam hal ini adalah dengan memindahkan tenaga kerja tersebut pada jabatan lain yang memerlukan kemampuan kerja lebih tinggi.

2.1.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian sebelumnya menjadi salah satu acuan untuk melakukan penelitian dan memperkuat teori yang digunakan untuk memvalidasi penelitian yang dilakukan. Studi sebelumnya juga merupakan upaya yang digunakan para peneliti untuk menemukan perbandingan dan inspirasi baru untuk studi lebih lanjut. Juga, ketika meninjau penelitian sebelumnya, dapat memberikan dasar untuk merumuskan hipotesis penelitian. Meskipun penelitian sebelumnya tidak memiliki penelitian yang sama persis, tetap dapat dijadikan acuan untuk memperkaya materi penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Penulis / tahun / judul	perbedaan	persamaan	Hasil penelitian	sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Ruslan Efendi, Junita Lubis, dan Elvina (2020). Pengaruh Upah dan Insentif Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Milano Panai Tengah	Tempat penelitian, jumlah sampel dan variabel insentif	Pengaruh upah terhadap kinerja	Upah berpengaruh positif secara parsial dan simultan terhadap kinerja	Jurnal Ecobisma Vol.7 No.2 Tahun 2020
2.	Winda Siti Purwanti (2019) Pengaruh Sistem Pengupahan Terhadap Kinerja Pekerja Bongkar Muat Sawit Pada PT. Pujud Karya Sawit Kecamatan Tanjung Ditinjau Menurut Ekonomi Islam Ditinjau Menurut Ekonomi Islam	Tempat penelitian dan jumlah sampel	Pengaruh sistem pengupahan terhadap kinerja	Secara parsial terdapat pengaruh yang signifikan antara Sistem Pengupahan terhadap Kinerja	Jurnal Al-Iqtishad. Vol.18,No.1 (2019)
3.	Hendra Hikamh (2020) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Stres	Tempat penelitian, jumlah sampel dan	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja	variabel kinerja karyawan dipengaruhi oleh lingkungan kerja	Jurnal EMBA. Vol.8 No.1

No	Penulis / tahun / judul	perbedaan	persamaan	Hasil penelitian	sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gunung Mas Internasional	variabel stres kerja		dan stres kerja 52,6% dan sisanya 47,4% dipengaruhi oleh variabel lain	Februari 2020
4.	Remi Armiami. (2020). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Indo Java Land	Tempat penelitian, jumlah sampel dan variabel komunikasi	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja	Variabel lingkungan kerja secara parsial dan simultan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja karyawan	Jurnal El-arbah. Vol.4 No.1 Tahun 2020
5.	Ni Made Diah Yudiningsih, Fridayana Yudiaatmaja, M. Sc, dan Ni Nyoman Yulianthini, (2016) Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai	Tempat penelitian, jumlah sampel dan variabel disiplin kerja	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja	Lingkungan kerja dan disiplin kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai	Jurnal Manajemen Indonesia. Vol.4 No.1 (2016)
6.	Angga Dinanugraha (2013) Pengaruh Sistem Upah Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada	Tempat penelitian dan jumlah sampel	Pengaruh sistem upah terhadap kinerja	Sistem upah berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmiah Manajemen Surya Pasca Scientia. Volume 11 Nomor 1, Januari 2022

No	Penulis / tahun / judul	Perbedaan	Persamaan	Hasil penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	Bagian Produksi Di PT. Garuda Mas Semesta				
7.	Saleh, Mashita dan vina (2019) Pengaruh Lingkungan Kerja & Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Andalan Finance Depok	Tempat penelitian, jumlah sampel dan variabel komitmen organisasi	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja	variabel lingkungan kerja dan komitmen sangat signifikan melalui uji t terhadap kinerja karyawan	Jurnal EMBA. Vol.8 No.12
8.	Erick Dwi Adhi Kurniawan (2013) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Upah Terhadap Kinerja Karyawan di PG Krebbe Baru Malang	Tempat penelitian dan jumlah sampel	Pengaruh lingkungan kerja dan upah terhadap kinerja	Hasil penelitian ini menolak hipotesis bahwa lingkungan kerja dan menunjukkan bahwa lingkungan kerja dan upah tenaga kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen. Vol. 1 No. 1 (2013): April
9.	Umar, A. (2014), Effect of wages, motivation, and job satisfaction on the performance of workers in the	Variabel motivasi dan kepuasan kerja dan alat analisis data SEM (<i>Structural Equation</i>	Pengaruh Upah terhadap kinerja	Hasil penelitian secara signifikan upah, motivasi dan kepuasan memberikan pengaruh positif kepada kinerja tenaga kerja	European Journal of Business and Management ISSN 2222-1905 (Paper) ISSN 2222-

No	Penulis / tahun / judul	Perbedaan	Persamaan	Hasil penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	manufacturing industry in the city of Makassar.	<i>Modeling</i>)			2839 Vol.6, No.5, 2014
10.	Ali, I. Y., & Simamora, R. (2022). Effect of Work Discipline and Work Motivation on Employee Performance.	Variabel disiplin kerja dan motivasi	Metode penelitian regresi linear berganda dan Variabel kinerja karyawan	Kemampuan variabel kinerja pegawai dalam menjelaskan disiplin kerja dan motivasi kerja sebesar 73,4%, sisanya sebesar 26,6% dijelaskan oleh variabel yang tidak diamati dalam penelitian ini seperti kepemimpinan, lingkungan kerja, dan lain-lain.	<i>Almana : Jurnal Manajemen Dan Bisnis</i> , Vol.6, No.1, hal. 124–135.
11.	Okni Livia Ningsih, Hammam Zaki dan Wan Laura Hardilawati (2022) Pengaruh Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Hotel Dyan Graha Pekanbaru	Tempat penelitian, jumlah sampel dan variabel motivasi kerja	Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja	Secara parsial variabel lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan namun secara simultan lingkungan kerja berpengaruh signifikan.	<i>Economics, Accounting and Business Journal</i> . Vol. 2 No. 1, Januari 2022

No	Penulis / tahun / judul	Perbedaan	Persamaan	Hasil penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
12.	Gunawan & Amalia: Wages and Employees Performance: The Quality of Work Life as Moderator	Hanya menggunakan data primer, adanya variabel kualitas kerja	Jenis data yang digunakan adalah data primer berupa kuesioner, Kemudian variabel upah dan kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh negatif yang signifikan upah terhadap kinerja karyawan	International Journal of Economics and Financial Issues, 5(1S), 349–353.
13.	Amir, M, Z., Dian, P. (2021) The Effect of Wages and Services on Employee Performance at PT. Aerofood Indonesia Kualanamu International Airport Branch, Medan.	Variabel pelayanan tenaga kerja	Variabel ipah dan kinerja serta penelitian bersifat kuantitatif	Secara parsial variabel upah tidak memberikan pengaruh secara signifikan namun secara simultan bersamaan variabel upah dan pelayanan memberi pengaruh positif yang signifikan.	Research Article Business and Economics Journal Volume 12 No.6 Tahun 2021.
14.	Demus, A., Kindangen, P., & Tielung, M. (2015). the Impact of Work Environment on Employee Performance (Case Study At PT. Bank Artha Graha International Tbk, Manado Branch Calaca).	Menggunakan seluruh populasi sebagai sampel	Variabel lingkungan kerja dan kinerja, penelitian kuantitatif dengan kuesioner	Lingkungan kerja memberikan pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Berkala Ilmiah EFISIENSI Vol. 15 No. 5 (2015): (hal. 777-952)

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai menjadi salah satu faktor penentu bertahan tidaknya sebuah perusahaan. Menurut (Efendi et al., 2020) tanpa sumber daya manusia yang baik, semua kegiatan suatu organisasi tidak dapat berjalan sesuai dengan rencana atau tujuan perusahaan. Suatu organisasi dapat berkembang dengan baik apabila terdapat sumber daya manusia yang menghasilkan kinerja yang berkualitas dan bertingkah baik. Menyadari pentingnya pengelolaan sumber daya manusia, perusahaan dituntut untuk meningkatkan perhatiannya terhadap pegawai dalam rangka untuk memantau dan meningkatkan kinerjanya. Pegawai yang memiliki kinerja yang baik artinya memiliki dorongan dan semangat yang baik, melalui sistem pengupahan yang tepat dan lingkungan kerja yang nyaman bisa menjadi faktor pendorong dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan.

Sistem pengupahan merupakan kebijakan dan strategi pemberian balas jasa bagi pegawai. Pada penelitian ini untuk menyatakan suatu sistem upah dapat dikatakan sistem upah yang baik dan tepat maka ada beberapa menurut syarat (Nitisemito, 2015): (1) bersifat adil (2) memiliki potensi untuk mendorong semangat kerja (3) adanya upah perangsang (4) sistem upah mudah dimengerti.

(Umar, 2014) berpendapat bahwa strategi pengupahan yang efektif diharapkan dapat memberikan kontribusi bagi kelangsungan unit kerja, terwujudnya visi dan misi, serta bagi pencapaian target kerja.

Kemudian pada hasil penelitian yang dilakukan (Gunawan & Amalia, 2015) memiliki implikasi penting bahwa faktor upah dan kualitas hidup kerja perlu mendapat perhatian dari manajemen untuk meningkatkan kinerja karyawan

Adapun menurut (Amir & Dian, 2021) upah mengambil peran yang sangat penting dalam sebuah perusahaan karena upah merupakan salah satu faktor pendorong kinerja karyawan dan sebagai faktor keberlangsungan ekonomi karyawan.

Maka dari itu sistem pengupahan sangat penting peranannya untuk memenuhi kebutuhan karyawan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Bila karyawan merasa kebutuhannya terpenuhi dan merasa nyaman bekerja sehingga tidak memiliki kekhawatiran lain, maka kinerjanya akan meningkat. Upah sebagai motivasi/dorongan untuk bekerja, semakin layak dan sesuai upah yang diberikan menurut sistem upah yang digunakan maka akan mendorong peningkatan kinerja pegawai. Hal ini didukung oleh penelitian (Mustafa, 2018) bahwa semakin baik sistem pengupahan berpengaruh terhadap kinerja pegawainya.

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana pegawai melakukan aktifitas kerja setiap hari. Untuk mengetahui lingkungan kerja yang baik menurut (Nitisemito, 2016) dapat dilihat dari: (1) suasana kerja (2) tersedianya fasilitas kerja (3) hubungan dengan rekan kerja.

Menurut (Ali & Simamora, 2022) lingkungan kerja yang baik dapat menimbulkan kepuasan karyawan yang lebih tinggi dan pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

Lingkungan kerja sedikit banyaknya akan memengaruhi kondisi fisik ataupun psikologi pegawai. Maka sangat penting bagi manajemen untuk menciptakan lingkungan kerja yang dapat membuat karyawannya bekerja secara optimal. Menurut (Demus et al., 2015) Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan produktivitas karyawan. Lingkungan kerja nyaman akan berpengaruh pada kinerja pada diri pegawai tersebut.

Artinya semakin nyaman suatu lingkungan kerja di dalam perusahaan, maka semakin baik kinerja yang dimiliki pegawai tersebut. Hal ini didukung oleh penelitian (Asnawi, 2021) bahwa kondisi lingkungan kerja yang baik akan memberikan motivasi kerja bagi para karyawan dalam menyelesaikan beban tugasnya.

Kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja seseorang atau kelompok di dalam suatu perusahaan, yang berhasil dicapai dalam tugas dan tanggung jawabnya terhadap suatu pekerjaan. (Robbins, 2016) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh pegawai dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan.

Dalam penelitian ini, indikator yang digunakan untuk mengukur variabel kinerja pegawai adalah kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, dan ketepatan waktu kerja.

Sistem pengupahan yang layak dan tepat serta lingkungan kerja yang nyaman akan meningkatkan prestasi kerja yang artinya kinerja pegawai yang baik. Sehingga sistem upah dan lingkungan kerja akan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pegawai. Pendapat tersebut juga didukung oleh penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh (Dinanugraha, 2013), (Saleh et al., 2019) dan (Armiati, 2020) yang menyatakan bahwa sistem pengupahan dan lingkungan kerja berpengaruh secara positif terhadap kinerja.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu :

- H₁ = Terdapat Pengaruh Sistem Pengupahan Berdasarkan Jumlah Produksi Terhadap Kinerja Tenaga Kerja Produksi bagian *Packing* PT. Herlinah Cipta Pratama Kabupaten Garut
- H₂ = Terdapat Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kerja Produksi bagian *Packing* PT. Herlinah Cipta Pratama Kabupaten Garut.
- H₃ = Terdapat Pengaruh Sistem Pengupahan Berdasarkan Jumlah Produksi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Tenaga Kerja Produksi bagian *Packing* PT. Herlinah Cipta Pratama Kabupaten Garut.