

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1. Landasan Teori**

Landasan teori pada studi ini hendak menguraikan tentang teori motivasi sistem penggajian, upah lembur, insentif *finansial* serta kinerja karyawan. Penjelasan ulasan tentang sistem penggajian hendak menarangkan tentang penafsiran sistem, penafsiran pendapatan, penafsiran sistem penggajian, serta jaringan prosedur yang membentuk sistem penggajian. Dalam ulasan upah lembur hendak dijabarkan definisi serta undang-undang yang mengendalikan tentang upah lembur. Serta dalam ulasan insentif hendak dipaparkan tentang definisi, tujuan, ketentuan serta proses pemberian insentif. Sedangkan tentang kinerja karyawan dijabarkan definisi kinerja karyawan, aspek aspek yang pengaruhi pencapaian sasaran karyawan, tata cara evaluasi kinerja karyawan serta prinsip evaluasi yang lain.

#### **2.1.1. Teori Motivasi**

Beberapa teori motivasi yang dikenal dan dapat diterapkan dalam lingkungan perusahaan dan akan dijelaskan sebagai berikut.

##### **1. Teori dua faktor HERZBERG**

Rederick Herzberg adalah seorang Psikolog Amerika Serikat yang mengemukakan Teori Motivator-Hygiene Herzberg. Teori tersebut didapat dari penelitian terhadap 203 akuntan dan teknisi di area Pittsburgh, Amerika Serikat. Dari hasil penelitian tersebut ditemukan dua faktor yang berbeda yaitu kepuasan dan ketidakpuasan dalam bekerja.

Teori Motivator-Hygiene Herzberg juga dikenal dengan Teori Dua Faktor. Menurut Herzberg (1966) dalam Fatimah (2018:7), ada dua jenis faktor yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan dan menjauhkan diri dari ketidakpuasan. Dua faktor itu disebutnya faktor higiene (faktor ekstrinsik) dan faktor motivator (faktor intrinsik).

##### **A. Faktor *Higiene* (*Hygiene factor*)**

Faktor – faktor yang memotivasi seseorang untuk keluar dari ketidakpuasan, termasuk didalamnya adalah hubungan antar manusia, imbalan, kondisi lingkungan, dan sebagainya (faktor ekstrinsik). Faktor – faktor yang termasuk dalam *hygiene* adalah faktor – faktor yang sifatnya ekstrinsik yang artinya berasal dari luar diri seseorang.

Contohnya adalah hubungan karyawan dengan pemimpin perusahaan, hubungan seorang karyawan dengan rekan kerjanya, kondisi lingkungan perusahaan, sistem administrasi dan imbalan yang berlaku dalam perusahaan.

B. Faktor Motivator (Faktor motivasional)

yaitu faktor yang berkaitan dengan pengakuan, prestasi, tanggung jawab yang memberikan kepuasan positif. Faktor ini memberikan motivasi bagi seseorang untuk berusaha mencapai kepuasan, yang termasuk didalamnya adalah achievement, rewards, kemajuan tingkat kehidupan, dsb (faktor intrinsic).

**2. Teori ERG**

Teori ini dipaparkan oleh Clayton Alderfer yang berargumen bahwa ada 3 kelompok kebutuhan inti (Mangkunegara, 2013:98). 3 kebutuhan inti tersebut adalah :

1. Kebutuhan Eksistensi (*Existence needs*)

yaitu kebutuhan akan pemenuhan faktor fisiologis dan Materialistis termasuk kebutuhan akan rasa aman dan nyaman seperti eksistensi pegawai (Makan, minum, pakaian, gaji, dan keamanan dalam bekerja).

2. Kebutuhan Hubungan (*Relatedness needs*)

yaitu kebutuhan untuk memiliki hubungan dengan orang lain. Seperti menjalin hubungan yang baik dalam bekerja baik dengan rekan kerja maupun atasan perusahaan.

3. Kebutuhan Pertumbuhan (*Growth needs*)

yaitu kebutuhan atau keinginan untuk bertumbuh dan mencapai potensi diri secara maksimal.

Hal ini berhubungan dengan *skill* setiap individu karyawan. Teori yang dikemukakan oleh Clayton Alderfer ini kemudian dikenal dengan Teori ERG Alderfer yaitu singkatan dari *Existence*, *Relatedness* dan *Growth*.

Teori ERG memperlihatkan bahwa lebih dari satu kebutuhan dapat berjalan dengan baik pada saat yang sama, dan jika kepuasan pada kebutuhan lebih tinggi tertahan, maka keinginan untuk memenuhi kebutuhan akan terpenuhi.

## **2.1.2. Sistem Penggajian**

### **1. Pengertian Sistem**

Sistem adalah kumpulan elemen – elemen yang saling terkait dan bekerja sama untuk memproses masukan (*input*) yang ditujukan kepada sistem tersebut dan mengolah masukan tersebut sampai menghasilkan keluaran (*Output*) yang diinginkan (Kristanto,2018:1). Sedangkan menurut Mulyani (2016:2) menyatakan bahwa “sistem bisa diartikan sebagai sekumpulan sub sistem, komponen yang saling bekerja sama dengan tujuan yang sama untuk menghasilkan output yang sudah ditentukan sebelumnya”.

Sistem yang baik digunakan oleh suatu perusahaan belum tentu baik digunakan oleh perusahaan lain, walaupun kedua perusahaan tersebut melaksanakan bidang usaha yang sama. Salida (2016:8), lebih rinci menuturkan penafsiran sistem terdiri selaku berikut: tiap sistem terdiri dari unsur- faktor, unsur- unsur tersebut ialah bagian dari terpadu dari sistem yang bersangkutan, unsur merupakan bagian dari sistem lain yang lebih besar.

### **2. Pengertian Gaji**

Menurut Mulyadi (2016:309) Gaji pada umumnya merupakan pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan yang mempunyai jenjang jabatan manager, umumnya gaji dibayarkan secara tetap per bulan. Pembayaran yang dilakukan oleh perusahaan atas jasa-jasa yang diberikan oleh karyawan setiap bulan disebut sebagai gaji (Sujarweni, 2019: 127). Sedangkan pembayaran yang dilakukan oleh perusahaan atas jasa yang diberikan karyawan berdasarkan pada sejumlah pekerjaan yang telah diselesaikan misalnya jumlah unit produksi disebut sebagai upah (Sujarweni, 2019: 127). Berlandaskan sekian banyak penafsiran gaji oleh beberapa ahli bisa ditarik kesimpulannya jika gaji merupakan imbalan ataupun upah yang dikeluarkan oleh perusahaan kepada karyawan atas jasa pelayanan serta pengabdiannya secara perminngu, maupun perbulan serta sesuai dengan perjanjian kontrak kerja perusahaan demi kelangsungan hidup karyawan tersebut.

Tingkat gaji yang diberikan akan mempengaruhi kemampuan organisasi atau perusahaan memikat dan mempertahankan karyawan-karyawan yang kompeten dan

kompetitif. Adapun ciri-ciri gaji menurut pratini (2014:10) dalam Fatimah (2018:10). Adalah sebagai berikut:

- 1) Gaji berlaku secara nasional.
- 2) Dikeluarkan oleh perusahaan.
- 3) Gaji dikeluarkan berdasarkan tingkat pekerjaan.
- 4) Diikuti dengan sistem tunjangan.
- 5) Memenuhi kebutuhan.
- 6) Ada sistem kenaikan dengan syarat tertentu.

### **3. Pengertian Sistem Penggajian**

Sujarweni (2019: 127) mengemukakan bahwa sistem penggajian dan pengupahan adalah sistem yang digunakan oleh perusahaan untuk memberi upah dan gaji kepada para karyawannya atas jasa-jasa yang mereka berikan.

Menurut Sujarweni (2019: 127) membuat sistem pengupahan dan penggajian merupakan hal yang penting, alasannya sebagai berikut:

- a) Karyawan sensitif jika ada kesalahan-kesalahan yang berkaitan dengan gaji dan upah, maka perusahaan harus menghitungnya dengan rinci dan tepat waktu.
- b) Pengupahan dan penggajian serta pajaknya berkaitan dengan laba yang dihasilkan perusahaan.
- c) Pengupahan dan penggajian juga diatur oleh pemerintah, jika ada kesalahan akan dikenakan teguran dan sanksi dari pemerintah.

Menurut hasibuan (2002) dalam Fatimah (2018:12). Tujuan penggajian antara lain adalah:

#### **1. Ikatan kerja sama.**

Dengan pemberian gaji terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas - tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar gaji sesuai dengan Disiplin perjanjian 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 gaji 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 bawahannya.
5. Stabilitas karyawan  
Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompentatif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil. Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Karyawan akan menyadari serta mentaati peraturan – peraturan yang berlaku.
6. Pengaruh serikat buruh  
Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
7. Pengaruh pemerintah  
Jika program gaji sesuai dengan undang - undang yang berlaku (seperti batas gaji minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

#### **4. Jaringan prosedur yang membentuk penggajian**

Jaringan prosedur menurut Mulyadi (2016: 319) adalah :

1. Prosedur Pencatatan Waktu Hadir  
Prosedur ini bertujuan untuk mencatat waktu hadir karyawan. Pencatatan waktu hadir ini di selenggarakan oleh fungsi pencatat waktu dengan menggunakan daftar hadir pada pintu masuk kantor administrasi atau pabrik.
2. Prosedur Pembuatan Daftar Gaji  
Dalam prosedur ini fungsi pembuatan daftar gaji karyawan. Data yang di pakai sebagai dasar pembuatan daftar gaji adalah surat-surat keputusan mengenai pengangkatan karyawan baru, kenaikan pangkat, pemberhentian karyawan, penurunan pangkat, daftar gaji bulan sebelumnya, dan daftar hadir.

3. **Prosedur Distribusi Biaya gaji**

Dalam prosedur distribusi biaya gaji dan biaya tenaga kerja didistribusikan kepada departemen-departemen yang menikmati manfaat tenaga kerja.

4. **Prosedur Pembayaran gaji**

Prosedur pembayaran gaji melibatkan fungsi akuntansi dan fungsi keuangan. Fungsi akuntansi membuat perintah pengeluaran kas kepada fungsi keuangan untuk menulis cek guna pembayaran gaji.

### **2.1.3. Upah Lembur**

Lembur ataupun yang selalu dituturkan dengan *overtime* menggambarkan suatu istilah kata yang sering dipakai ungkapan kata apabila bekerja melebihi waktu kerja yang sudah ditentukan oleh undang-undang maupun peraturan Pemerintah (PP) yang bersangkutan di daerah tersebut. Kerja lembur merupakan pekerjaan yang dikerjakan diluar hari kerja formal dan jam kerja formal, kecuali yang mendapat premi ataupun imbalan serupa yang tercantum dalam pasal 20 Perjanjian Kerja Bersama ( PKB).

Di negara berkembang seperti Republik Indonesia, jam kerja lembur seorang karyawan diatur dalam pasal 1 ayat 1 Keputusan Menteri Tenaga kerja No.102/MEN/VI/2004 dan pasal 77 ayat (1) dan (2) UU np.13/2003 jo. UU No.21/2020 dan pasal 21 ayat (2) peraturan pemerintah no.35/2021 mewajibkan setiap pengusaha untuk melaksanakan ketentuan jam kerja sebagai berikut :

1. Tujuh jam satu hari dan 40 jam dalam 1 minggu untuk 6 hari kerja dalam 1 minggu, atau
2. Delapan jam satu hari dan 40 jam dalam 1 minggu untuk 5 hari kerja dalam 1 minggu.

Perhitungan lembur (*overtime*) juga di atur dalam keputusan menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi dengan merujuk pada ketentuan pasal 31 Peraturan Pemerintah No.35/2021 yang mengatur perhitungan upah lembur mengatakan:

1. Perhitungan upah lembur didasarkan pada upah bulanan.
2. Cara menghitung upah sejam adalah 1/173 kali upah sebulan.

Cara perhitungan upah kerja lembur adalah sebagai berikut.

- a) Apabila kerja lembur dilakukan pada hari kerja:
  1. Untuk jam kerja lembur pertama harus dibayarkan upah sebesar 1,5 upah sejam.
  2. Untuk setiap jam kerja lembur berikutnya harus dibayarkan upah sebesar 2 kali upah sejam.
- b) Apabila kerja lembur dilakukan pada hari libur mingguan dan hari libur resmi nasional untuk waktu kerja 6 hari kerja 40 jam seminggu maka.
  1. Perhitungan upah kerja lembur untuk 7 jam pertama dibayar 2 kali upah sejam, dan jam ke-8 dibayar 3 kali upah sejam dan jam lembur kesembilan dan sepuluh dibayar 4 kali upah sejam.
  2. Apabila hari libur resmi jatuh pada hari kerja terpendek, perhitungan upah lembur 5 jam pertama dibayar 2 kali upah sejam, jam keenam 3 kali upah sejam dan jam lembur ketujuh dan kedelapan 4 kali upah sejam .
- c) Apabila kerja lembur dilakukan pada hari istirahat dan atau hari libur resmi untuk waktu kerja 5 hari kerja dan 4 jam seminggu, maka :
  1. Perhitungan upah kerja lembur untuk 8 jam pertama dibayar 2 kali upah sejam, jam kesembilan dibayar 3 kali upah sejam dan jam lembur kesepuluh dibayar 4 kali upah sejam.
  2. Apabila hari libur resmi jatuh pada hari kerja terpendek, perhitungan upah lembur 6 jam pertama dibayar 2 kali upah sejam, jam ketujuh 3 kali upah sejam dan jam lembur kedelapan 4 kali upah sejam.
- d) Apabila kerja lembur dilakukan pada hari libur resmi, yaitu : 1 Januari, 17 Agustus, Idul Fitri, Idul adha, dan Natal.
  1. Perhitungan upah kerja lembur untuk 7 jam pertama dibayar 3 kali upah sejam.
  2. Upah setiap jam berikutnya, harus dibayar sebesar 4 kali upah sejam.

#### **2.1.4. Insentif**

Menurut Mangkunegara (2013:89) dalam Fatimah (2018) insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pemimpin organisasi

kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam mencapai tujuan – tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2017:118), insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.

Menurut Hasibuan (2017:114), sebagai alat motivasi pemberian insentif bertujuan untuk mengarahkan daya dan potensi bawahan agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah disepakati bersama. Adanya insentif yang memberikan bayaran berdasarkan prestasi kerja, akan mempertinggi motivasi kerja seorang karyawan di dalam usaha pencapaian target yang telah disepakati bersama.

Dari pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa insentif adalah tambahan balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan yang memiliki prestasi kerja yang jauh lebih unggul dibandingkan dengan karyawan lainnya, demi memberikan motivasi tambahan kepada karyawan untuk lebih meningkatkan produktivitasnya dalam bekerja.

1. Tujuan Pemberian Insentif.

Menurut Hasibuan (2017:121) tujuan pemberian insentif adalah sebagai berikut.

A. Ikatan kerja Sama.

Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan dengan karyawan.

B. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan – kebutuhan fisik, Status sosial, dan egostiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.

C. Pengadaan Efektif

Jika program insentif ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan jauh lebih mudah

D. Motivasi kerja

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan lebih mudah memberikan motivasi kepada para bawahannya.

- E. Stabilitas Karyawan  
Dengan program insentif atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan akan lebih terjamin karena *turn over* relatif kecil.
- F. Disiplin Diri  
Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka karyawan akan semakin baik dari sebelumnya.
- G. Pengaruh Serikat Buruh.  
Dengan program insentif yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi baik terhadap pekerjaannya.
- H. Pengaruh Pemerintah  
Jika program insentif sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (Seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

2. Syarat Pemberian Insentif

Menurut Mangkunegara (2013:90) dalam Fatimah (2018:15) syarat pemberian insentif adalah :

- A. Pembayarannya hendaknya dilakukan dengan sederhana, agar dapat mudah dipahami oleh penerima insentif.
- B. Penghasilan yang diterima oleh karyawan hendaknya langsung menaikkan output dan efisiensi.
- C. Pembayarannya dilakukan secepat mungkin.
- D. Standar kerja hendaknya ditentukan dengan penuh kehati-hatian. Standar kerja yang terlalu tinggi atau terlalu rendah dapat merugikan banyak pihak.
- E. Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang para pekerja untuk lebih ulet dan giat lagi dalam menjalankan pekerjaannya.

### 3. Proses Pemberian Insentif

Menurut Siagian (2015:268-273) proses pemberian insentif dapat dibagi menjadi dua yaitu, proses pemberian insentif pada tingkat individual dan pada tingkat kelompok. Yang termasuk dalam Sistem pemberian insentif tingkat individual adalah sebagai berikut.

- *Piecework*

Salah satu teknik yang lumrah digunakan untuk mendorong para karyawan dalam meningkatkan produktivitas kerja adalah dengan memberikan insentif *finansial* berdasarkan jumlah hasil pekerjaan karyawan yang dinyatakan dalam unit produksi.

- Bonus

Insentif dalam bentuk bonus diberikan kepada karyawan yang mampu bekerja sedemikian rupa sehingga tingkat produksi yang baku terlampaui.

- Komisi.

sistem insentif lain yang umum digunakan adalah pemberian komisi. Para karyawan memperoleh gaji pokok, tetapi penghasilannya dapat bertambah dengan bonus yang diberikan oleh pihak perusahaan karena kesuksesan dalam menjalankan tugas yang diberikan oleh perusahaan,

- Kurva “Kematangan”

Dalam praktek penggunaan kurva ini dilakukan apabila ada tenaga profesional yang karena masa kerja dan golongan jabatan dan gaji yang tidak bisa mencapai jabatan dan pendapatan yang lebih tinggi lagi. Jika kurva tersebut menunjukkan bahwa prestasi kerja mereka lebih besar dari pada prestasi kerja “Normal”, kepada mereka diberikan insentif tertentu.

- Insentif bagi eksekutif

Sistem insentif apapun yang disepakati untuk para eksekutif yang jelas adalah bahwa sistem tersebut dikaitkan dengan prestasi organisasi, bukan atas dasar kerja karyawan atau satuan kerja tertentu,

- Rencana Insentif produksi

Para karyawan secara kelompok didorong untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dengan diberikan harapan bahwa jika kelompok kerja mampu untuk

melewati target yang diberikan oleh perusahaan, maka kelompok kerja tersebut akan diberikan bonus tambahan.

- Rencana bagi keuntungan.

Dari judulnya sudah dapat diartikan bahwa sistem insentif ini berarti adalah organisasi, dalam hal ini organisasi niaga (Tim), membagikan keuntungan yang diperoleh perusahaan kepada para pekerjanya.

- Rencana pengurangan biaya

Bentuk insentif lainnya yang banyak direalisasikan oleh perusahaan pada umumnya adalah pembagian hasil penghematan yang dapat diwujudkan oleh para karyawan perusahaan tersebut.

### **2.1.5. Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kesesuaian kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang yang bekerja dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan kepadanya (Mangkunegara, 2013:67) dalam Fatimah (2018:17). Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:48) kinerja karyawan dapat diartikan dengan hasil kerja yang diberikan oleh karyawan tersebut, berapapun hasilnya, tidak dimaknai dengan baik dan buruk, atau tinggi rendahnya hasil seorang karyawan.

#### **1. Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Mangkunegara (2013:67-68) dalam Fatimah (2018) menyebutkan faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja seorang karyawan adalah sebagai berikut .

##### **1. Faktor kemampuan (*ability*)**

Kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*).

##### **2. Faktor Motivasi**

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedangkan menurut Bintoro dan Daryanto (2017:109) ada lima faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, diantaranya adalah:

a. Fasilitas Kantor.

Fasilitas kantor merupakan sarana yang menunjang seorang karyawan untuk melakukan aktifitas kerjanya dengan baik dan teratur.

b. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor yang sangat penting untuk diperhatikan, karena hampir 80% karyawan *resign* akibat lingkungan kerja yang kurang baik.

c. Prioritas kerja.

Berikan prioritas kerja yang jelas kepada karyawan, agar karyawan tidak merasa bingung dengan banyaknya tugas yang diberikan oleh perusahaan.

d. *Supportive* Bos

Sebagai seorang atasan yang baik, seorang manajer harus mau “mendengarkan” pendapat dan pemikiran karyawan.

e. Bonus

Sebagian besar karyawan akan bekerja dengan senang hati jika pekerjaan dan tanggung jawab yang diberikan oleh atasan, dikerjakan dengan baik dan dihargai oleh perusahaan. Penghargaan terhadap karyawan bisa dimulai dari hal kecil dan sederhana seperti pujian dari atasan atau bahkan berupa bonus.

## 2. Metode Penilaian Kinerja.

Secara umum menurut Bintoro dan Daryanto (2017:131) menyebutkan ada dua cara menilai kinerja karyawan yang bisa diterapkan oleh perusahaan, Yaitu :

1. Penilaian kinerja pada seseorang secara tunggal.

Yaitu penilaian yang seolah – olah hanya menilai kinerja orang perorangan secara individual tanpa membandingkan dengan karyawan lain.

2. Penilaian kinerja pada sekelompok orang

Yaitu penilaian kinerja atas seseorang dibandingkan dengan kinerja karyawan lainnya.

Selanjutnya, Bintoro dan Daryanto (2017:131) secara lebih jelas memaparkan mengenai teknik cara penilaian karyawan tunggal (individual).

1. Grafik Skala kecepatan (GSK/Grafik Rating Scale )

Cara untuk mengukur berbagai jenis karakteristik yang mempengaruhi kinerja karyawan, misalnya :

- Kecepatan waktu pengerjaan (*Punctuality*)
- Sikap (*attitude*)
- Inisiatif (*initiative*)

Skala penilaian dengan ukuran

- Rendah, menengah, Tinggi.
- Kinerja lain yang diukur dapat pula dengan macam ukuran baik dan buruk,
- Untuk hal-hal lain diukur dengan skala 1 sampai dengan 10.

2. Memilih Kecepatan yang dipaksakan (MKD/ *forced rating scale*).

Teknik penilaian “Memilih Kecepatan yang Dipaksakan (MKd)” adalah dengan menyajikan beberapa pilihan nilai untuk kategori kinerja seorang karyawan. Penekanan dari sistem “Memilih Kecepatan yang Dipaksakan dalam menilai kinerja seorang Karyawan, cenderung untuk memilih nilai yang lebih rendah, dibandingkan dengan sistem penilaian berdasarkan grafik”

3. Teknik Penilaian dengan Esay (TPE/*Esay Evaluation Technique*)

Teknik penilaian kinerja dengan esay adalah teknik penilaian kinerja dengan memberikan penjelasan secara tertulis tentang hal yang dinilai. Misalnya : Kecepatan mengetik dari karyawan “X” adalah 100 ketik/ menit, karena dia dapat mengetik dengan prinsip 10 jari. Disamping itu papan ketik yang digunakan masih baru, lebih canggih dan lain-lain.

4. Daftar pengecekan (DP/*checklist*)

Daftar pengecekan adalah metode penilaian kinerja, dimana penilai sambil membawa daftar penilaian tersebut memilih salah satu pernyataan yang menurut lagika dan perasaan penilai, sesuai dengan kinerja karyawan yang sedang dinilai. Contoh dari daftar pengecekan, misalnya keramahan seorang petugas “*customer service*” dari suatu bank akan dinilai. Bentuk pernyataannya adalah sebagai berikut:

- (...) sangat ramah,
- (...) ramah,
- (...) cukup ramah,
- (...) tidak ramah.

## 5. Teknik Kejadian Kritis(TKK/*Critical Incident Technique*)

Penilaian kinerja dengan “Teknik Kejadian Kritis” adalah teknik penilaian kinerja karyawan dengan menggunakan daftar pernyataan yang menggambarkan tipe perilaku setiap karyawan yang efektif atau tidak.

### 3. Prinsip Penilaian Kinerja

Prinsip – prinsip penilaian Kinerja menurut Bintoro dan Daryanto (2017:150-151):

#### 1. Objektif.

Penilaian terhadap pencapaian kinerja karyawan sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh pandangan atau penilaian subjektif pribadi dari pejabat penilai.

#### 2. Terukur.

Penilaian kinerja karyawan yang dapat diukur secara kuantitatif dan kualitatif.

#### 3. Akuntabel.

Seluruh hasil penilaian kinerja karyawan harus dapat dipertanggung-jawabkan kepada pejabat yang berwenang.

#### 4. Partisipatif.

Seluruh proses penilaian kinerja karyawan dengan melibatkan secara aktif antara pejabat penilai dengan karyawan yang dinilai.

#### 5. Transparan.

Seluruh proses dan hasil penilaian kinerja karyawan bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

### 2.2. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang berhubungan dengan sistem penggajian telah banyak dilakukan. Namun, penelitian tersebut memiliki variasi yang berbeda seperti penggunaan variabel independen, tahun penelitian, jumlah sampel yang digunakan, dan lain sebagainya. Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan sistem penggajian dapat disajikan dibawah ini.

**Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu**

<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Analisis</b>	<b>Hasil</b>
Melasari (2017)	Pengaruh Sistem informasi akuntansi terhadap kinerja karyawan dengan integritas karyawan sebagai variabel Pemoderasi pada perbankan di Tembilahan	Sistem informasi akuntansi, Kinerja Karyawan, Integritas karyawan.	Analisis Regresi Linear Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sistem Informasi Akuntansi berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan dengan variabel pemoderasi integritas karyawan.</li> </ul>
Irfaniya (2018)	Pengaruh Gaji, Insentif, dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Pada PT.X	Gaji, Insentif motivasi kerja	Analisis Regresi Linear Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Secara parsial gaji, insentif, dan motivasi kerja berpengaruh dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>Secara Simultan menunjukkan gaji, insentif, dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT.X.</li> </ul>
Fatimah (2018)	Pengaruh Sistem Penggajian, Upah Lembur, dan Insentif <i>Finansial</i> terhadap Kinerja Karyawan pada karyawan PT. Matahari <i>Department Store</i> Cabang Cibinong <i>City Mall</i>	Sistem Penggajian, Upah Lembur, insentif <i>Finansial</i> , Dan kinerja Karyawan	Analisis Regresi Linear Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uji regresi menunjukkan bahwa 48,8% faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan dapat dijelaskan oleh sistem penggajian, upah lembur, dan insentif <i>finansial</i>. Sedangkan sisanya 51,2% dijelaskan oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.</li> <li>Uji F menunjukkan bahwa secara simultan variabel sistem penggajian, upah lembur, dan insentif <i>finansial</i> secara seempak berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dengan hasil analisis yaitu nilai <math>F_{hitung} (15,283) &gt; F_{tabel} (2,84)</math>.</li> <li>Hasil uji t menunjukkan hasil analisis <math>t_{hitung} (3,373)</math> dimana <math>t_{tabel} (2,012)</math> maka secara parsial hasil variabel insentif <i>finansial</i> berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Matahari <i>Department Store</i>.</li> <li>Adapun variabel sistem penggajian, upah lembur, tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Matahari <i>department store</i> dengan hasil analisis <math>t_{hitung}</math></li> </ul>

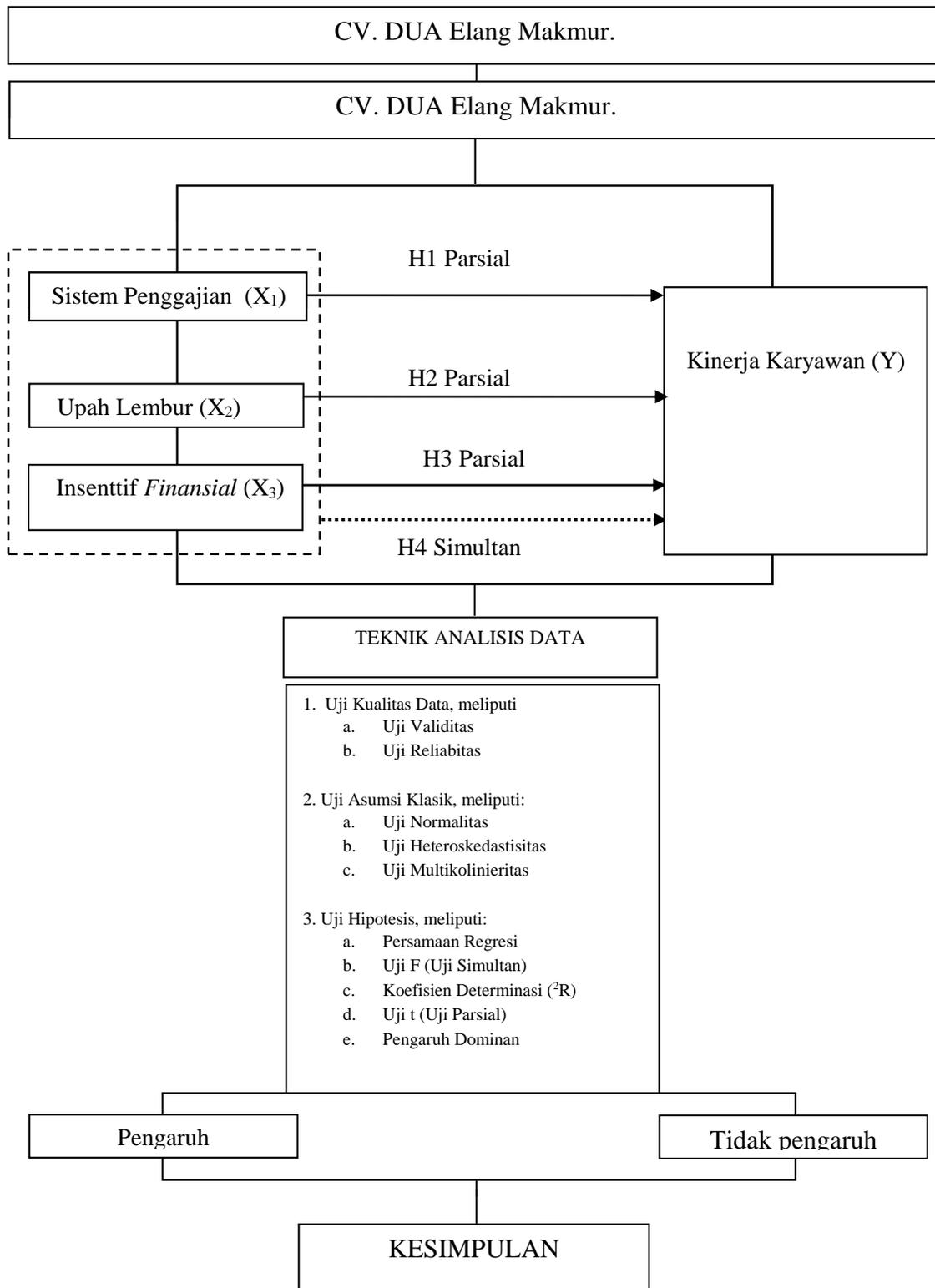
				masing-masing adalah (0,530) dan (1,573).
Purnamasari (2018)	Pengaruh sistem informasi akuntansi penggajian terhadap efektivitas pengendalian internal pembayaran gaji karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Pusat Kota Makassar	Sistem Informasi Akuntansi Penggajian	Analisis regresi linear Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uji t, sistem informasi akuntansi penggajian tidak memiliki pengaruh positif terhadap dan signifikan terhadap efektivitas pengendalian internal pembayaran gaji karyawan Pt. Pos Indonesia (Persero) pusat kota Makassar.</li> </ul>
Wicaksono (2019)	Analisis Pengaruh Tingkat Kesejahteraan, Upah Lembur, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Grand Dian Slawi.	Tingkat Kesejahteraan, Upah Lembur, Motivasi Kerja, Kinerja Karyawan.	Analisis regresi Linear Berganda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terdapat pengaruh yang kuat tingkat kesejahteraan terhadap kinerja karyawan Hotel Grand Dian Slawi. Hal tersebut dibuktikan dengan diperolehnya nilai <math>r_{sxy}</math> sebesar 0,617, dan nilai <math>Z_{hitung} &gt; Z_{tabel}</math> yaitu <math>3,850 &gt; 1,96</math>.</li> <li>• Terdapat pengaruh yang kuat upah lembur terhadap kinerja karyawan Hotel Grand Dian Slawi. Hal tersebut dibuktikan dengan diperolehnya nilai <math>r_{sxy}</math> sebesar 0,634, dan <math>Z_{hitung} &gt; Z_{tabel}</math> yaitu <math>3,956 &gt; 1,96</math>.</li> <li>• Terdapat pengaruh yang kuat motivasi kerja terhadap kinerja karyawan Hotel Grand Dian Slawi. Hal tersebut dibuktikan dengan diperolehnya nilai <math>r_{sxy}</math> sebesar 0,745, dan <math>Z_{hitung} &gt; Z_{tabel}</math> yaitu <math>4,648 &gt; 1,96</math>.</li> <li>• Terdapat pengaruh yang kuat tingkat kesejahteraan, upah lembur, dan motivasi kerja secara simultan terhadap kinerja karyawan Hotel Grand Dian Slawi. Dengan hasil korelasi berganda (R) sebesar 0,870 dan dapat diketahui bahwa <math>F_{hitung} &gt; F_{tabel}</math> yaitu <math>37,65 &gt; 3,25</math>. Dan hasil koefisien determinasi (<math>R^2</math>) sebesar 75,69% sedangkan 24,31% dipengaruhi oleh faktor lain.</li> </ul>
Pasaribu (2020)	Pengaruh Motivasi kerja dan kompensasi terhadap kinerja	Motivasi Kerja	Analisa Regresi Linear sederhana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uji F, semua variabel X berpengaruh terhadap Variabel Y.</li> </ul>

	karyawan (Studi kasus di perusahaan Taruna Jaya)			<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uji t, semua variabel x berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan</li> </ul>
Sulistya (2021)	Pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Area Sukaluyu Cianjur.	Motivasi Kerja, Kinerja karyawan	Analisa Regresi Linear sederhana	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hasil uji regresi menunjukkan bahwa 65,6% disiplin dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan sedangkan sisanya sebesar 34,4% dipengaruhi oleh variabel yang tidak termasuk dalam penelitian ini.</li> <li>• Hasil uji F didapatkan hasil bahwa nilai F hitung (33.462) &gt; F tabel (3.295) yang berarti secara simultan disiplin dan motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk Area Kecamatan Sukaluyu Cianjur.</li> <li>• Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel disiplin kerja menunjukkan hasil t hitung (1,358) dimana t tabel (1,693) maka secara parsial disiplin kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>• Adapun variabel motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan t hitung sebesar (5,294). Variabel yang dominan mempengaruhi kinerja karyawan PT. Sumber Alfaria Trijaya Tbk. Area Kecamatan Sukaluyu yaitu variabel motivasi kerja.</li> </ul>

Sumber : Peneliti terdahulu

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting (Sugiyono, 2016:60). Di bawah ini adalah gambaran kerangka pemikiran yang digunakan dalam penelitian ini.



**Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran**

Sumber: Penulis (2022)

## **2.4. Hipotesis**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan (Sugiyono, 2017:64).

### **2.4.1. Pengaruh sistem penggajian Terhadap Kinerja Karyawan.**

Melalui penerapan sistem penggajian yang tepat, dapat diterapkan sistem, prosedur dan catatan yang tepat untuk menilai gaji yang harus diterima oleh karyawan. Apabila sistem, prosedur, dan catatan penilaian gaji telah sesuai maka karyawan akan merasa puas dan kinerjanya akan menjadi positif. Karena perusahaan telah menghargai kontribusi jasa yang diberikan oleh karyawan kepada perusahaan dengan layak. Pernyataan ini sejalan dengan hasil penelitian Irfaniya (2018) yang menyatakan bahwa sistem akuntansi penggajian sangat diperlukan dalam suatu perusahaan karena berhubungan langsung dengan dengan karyawan tersebut. Sistem penggajian digunakan untuk menangani transaksi pembayaran atas penyerahan jasa yang dilakukan oleh karyawan. Sehubungan dengan uraian di atas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Sistem penggajian berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

### **2.4.2. Pengaruh Upah Lembur Terhadap Kinerja karyawan.**

Prinsip pokok pemberian upah lembur ialah agar dalam benak karyawan muncul semangat dan tekad yang lebih besar untuk lebih berprestasi bagi perusahaan. Setiap karyawan memiliki tingkat kualitas yang berbeda, ada yang baik dan ada yang kurang baik. Hal ini menjadi salah satu tugas dari seorang pimpinan untuk bisa selalu memberikan motivasi serta arahan yang baik kepada para karyawan agar bisa bekerja sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan. Untuk dapat memenuhi kebutuhan para karyawan dapat memperoleh suatu perangsang yang pada akhirnya dapat memberikan motivasi pada dirinya untuk bekerja dengan baik dan produktif sehingga kinerja karyawan dapat meningkat. Dengan pemberian upah lembur, diharapkan seorang tenaga kerja mempunyai tanggung jawab penuh terhadap tugasnya dan berusaha meningkatkan kinerjanya.

Pemaparan diatas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Wicaksono (2019) bahwa upah lembur berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>2</sub>: Upah lembur berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4.3. Pengaruh Insentif *Finansial* Terhadap Kinerja Karyawan.**

Terpenuhinya insentif yang baik tentu saja akan meningkatkan produktivitas serta kinerja karyawan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam usaha organisasi dalam pencapaian tujuan perusahaan. Penerapan sistem insentif yang baik akan membuat karyawan merasa dihargai sehingga mereka akan termotivasi dalam bekerja. Karyawan yang memiliki motivasi dalam bekerja akan meningkatkan kinerjanya dalam melakukan tugas kerjanya. Maka insentif yang sesuai akan mendorong karyawan untuk lebih giat lagi dalam mencapai visi misi perusahaan. Pemaparan diatas sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fatimah (2018), yang mengatakan bahwa semakin baik insentif yang diberikan maka akan semakin baik pula kinerja karyawan.

Sehubungan dengan uraian di atas, maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H<sub>3</sub>: Insentif *finansial* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### **2.4.4. Pengaruh Sistem Penggajian, upah Lembur dan Insentif *Finansial* Terhadap Kinerja Karyawan.**

Andi Anisa Purnamasari (2018) melakukan penelitian Pengaruh sistem informasi akuntansi penggajian terhadap efektivitas pengendalian internal pembayaran gaji karyawan PT. Pos Indonesia (PERSERO) Pusat Kota Makassar memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sulistya (2021) juga melakukan penelitian Pengaruh disiplin dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan, hasilnya seluruh variabel x yang diteliti berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Sehubungan dengan uraian diatas maka dapat diuraikan bahwa hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut.

H<sub>4</sub>: Sistem penggajian, Upah lembur, insentif *finansial* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.