

**BAB II**  
**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI**  
**PENELITIAN**

**2.1 Kajian Pustaka**

Pada bab ini, penulis akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan objek penelitian ini.

**2.1.1 Teori Manajemen**

Peranan manajemen sangat besar terhadap keberhasilan suatu usaha perusahaan, dewasa ini manajemen tumbuh berkembang menjadi salah satu ilmu yang penting dan mutlak dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar.

**2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Kata manajemen berasal dari kata *management* yang berasal dari Bahasa latin yaitu *manus* yang berarti tangan, dan kemudian menjadi *maneggiare* yang berarti menangani. Ada beberapa literatur terkait studi manajemen, ada beberapa pendapat yang mengemukakan definisi tentang manajemen, diantaranya :

Menurut Stoner dan Freeman (dalam Wibowo, 2017:1) mengemukakan bahwa manajemen dikatakan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan mengawasi pekerjaan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi yang tersedia untuk mencapai tujuan organisasi.

Terdapat pula pendapat yang mengatakan manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Efisiensi menunjukkan hubungan antara input dan output dengan mencari biaya sumber daya minimum, sedangkan efektif menunjukkan makna pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya menurut Robbins dan Coulter (dalam Wibowo, 2017:2).

Sedangkan Daft (dalam Wibowo, 2017:2) mendefinisikan manajemen adalah pencapaian tujuan organisasional dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi sumber daya organisasional. Pengertian senada diberikan pula oleh Schermerhorn (dalam Wibowo, 2017:2) yang menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi penggunaan sumber daya untuk menyelesaikan tujuan kinerja.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa Manajemen adalah ilmu atau seni dalam setiap aktivitas yang berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengontrolan serta evaluasi untuk mengambil keputusan melalui sumber daya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

#### **2.1.1.2 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Menurut Robbins (2015:2) mengemukakan terdapat empat pandangan mengenai fungsi dari manajemen. Fungsi-fungsi tersebut adalah :

- a. Fungsi perencanaan (*planning*), merupakan suatu proses yang terdiri atas mendefinisikan tujuan, menyusun strategi, dan mengembangkan rencana untuk mengkoordinasikan aktivitas.

- b. Fungsi pengorganisasian (*organizing*), merupakan suatu fungsi untuk menentukan tugas-tugas apa yang dikerjakan, siapa yang mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas ini dikelompokkan, siapa yang melapor pada siapa, dan dimana keputusan harus dibuat.
- c. Fungsi memimpin (*leading*), merupakan suatu fungsi yang mencakup memotivasi pekerja, mengarahkan aktivitasnya, memilih saluran komunikasi efektif, dan menyelesaikan konflik.
- d. Fungsi pengendalian (*controlling*), merupakan aktivitas pengawasan untuk memastikannya tercapai sesuai rencana dan mengoreksi setiap deviasi signifikan.

#### **2.1.1.3 Peran Manajemen**

Menurut Robbins (2015:3) menyimpulkan hasil riset penelitian Henry Mintzberg mengenai sepuluh peran yang dilaksanakan oleh manajer di dalam suatu organisasi. Peran-peran tersebut adalah :

- a. Peran interpersonal, yang mencakup merekrut, melatih, memotivasi, dan mendisiplinkan pekerja. Di dalam kelompok peran ini memiliki tiga bagian yaitu peran perantara, peran internal dan peran eksternal.
- b. Peran informasional, yang terdiri atas peran pengawas, peran penyebar dan peran juru bicara.
- c. Peran Memutuskan, yang terdiri atas pengendali gejala, pengalokasi sumber daya dan peran negosiator.

#### **2.1.1.4 Keterampilan Manajemen**

Menurut Robbins (2015:4) mengidentifikasi sejumlah keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi. Keterampilan tersebut adalah:

- a. Keterampilan teknis (*technical skill*), merupakan kemampuan untuk mengaplikasikan pengetahuan atau keterampilan khusus pada aktivitas organisasi.
- b. Keterampilan manusia (*human skill*), merupakan kemampuan untuk bekerja dengan memahami dan memotivasi orang lain, baik dalam individu maupun kelompok pada organisasi.
- c. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*), merupakan kemampuan mental untuk menganalisis dan mendiagnosis situasi yang kompleks dalam organisasi.

#### **2.1.2 Perilaku Organisasi**

Perilaku organisasi adalah sebuah bidang studi yang mempelajari tiga penentu perilaku dalam organisasi, yaitu individu, kelompok, dan struktur. Selain itu, perilaku organisasi menerapkan pengetahuan yang diperoleh mengenai individu, kelompok dan efek dari struktur terhadap perilaku untuk membuat organisasi bekerja dengan lebih efektif.

##### **2.1.2.1 Pengertian Perilaku Organisasi**

Menurut Robbins (2015:5) menjelaskan definisi perilaku organisasi (*organizational behavior*) merupakan sebuah bidang studi yang menginvestasi pengaruh individu, kelompok, dan struktur terhadap perilaku di dalam organisasi, untuk tujuan penerapan pengetahuan demi peningkatan efektivitas organisasi. Oleh karena perilaku organisasi sangat berpusat secara khusus pada situasi terkait

pekerjaan, maka ia menekankan perilaku dalam hubungannya dengan pekerjaan, kerja, ketidakhadiran, perputaran pegawai, produktivitas, kinerja manusia, dan manajemen.

#### **2.1.2.2 Disiplin dalam Bidang Perilaku Organisasi**

Menurut Robbins (2015:8) menjelaskan bahwa perilaku organisasi merupakan sebuah ilmu perilaku terapan yang dibangun atas kontribusi sejumlah disiplin perilaku, yaitu sebagai berikut :

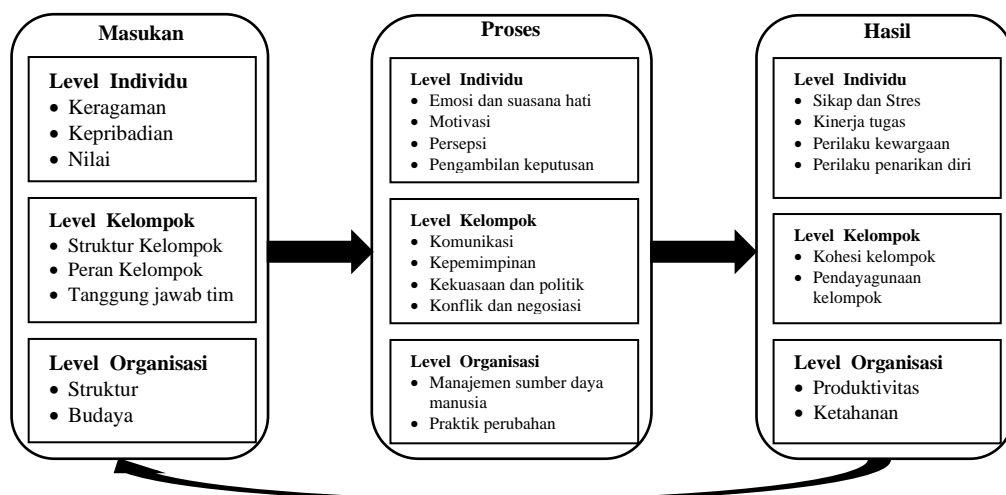
- a. Psikologi (*psychology*), merupakan ilmu yang mencoba untuk mengukur, menjelaskan, serta kadang-kadang mengubah perilaku manusia dan hewan-hewan lainnya.
- b. Psikologi Sosial (*social psychology*), merupakan satu area psikologi yang menggabungkan konsep psikologi dan sosiologi untuk fokus pada pengaruh manusia terhadap sesamanya.
- c. Sosiologi (*sociology*), merupakan studi tentang manusia dalam kaitannya dengan lingkungan sosialnya atau budaya.
- d. Antropologi (*anthropology*), merupakan studi tentang masyarakat untuk mempelajari keberadaan manusia dan aktivitasnya.

#### **2.1.2.3 Model Perilaku Organisasi**

Berdasarkan Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge (2015:17) menjelaskan sebuah model yang mendefinisikan bidang perilaku organisasi dengan memperlihatkan parameter-parameter yang diidentifikasi ke dalam tiga tahapan, yaitu sebagai berikut :

- a. Masukan (*Input*), adalah variabel seperti kepribadian, struktur kelompok, dan budaya organisasi yang berujung pada proses.
- b. Proses (*Processes*), adalah tindakan-tindakan yang individu, kelompok, dan organisasi terlibat di dalamnya sebagai hasil dari masukan dan berujung pada hasil tertentu.
- c. Keluaran (*output*), adalah variabel-variabel kunci yang ingin dijelaskan atau prediksi dan yang dipengaruhi oleh beberapa variabel lainnya.

Gambar 2.2 menyajikan kerangka model perilaku organisasi dengan beberapa parameter yang telah dijelaskan di atas.



**Gambar 2.1**  
**Model Perilaku Organisasi**

Sumber :Stephen P. Robbins dan Timothy A. Judge, Perilaku Organisasi, 2015: 18.

### 2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kajian bidang ilmu manajemen yang menggabungkan teori psikologi, sosiologi dan lainnya.

### **2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia-MSDM (*Human resource management- HRM*) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan. Sehingga manajemen sumber daya manusia meliputi melakukan analisis pekerjaan, merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut kandidat pekerjaan, memilih kandidat pekerjaan, melakukan orientasi dan melatih karyawan baru, mengelola bayaran dan gaji, memberikan insentif dan tunjangan, menilai kinerja, berkomunikasi, melatih dan mengembangkan manajer serta membangun komitmen karyawan (Gary Dessler, 2015:4).

Menurut Wilson Bangun (2012:6) manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan dan pengawasan, terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa pengertian Manajemen Sumber daya Manusia atau manajemen SDM adalah proses dan upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta melakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap sumber daya manusia (SDM) yang dibutuhkan perusahaan dalam mencapai tujuan. Penerapannya secara nyata meliputi desain dan implementasi perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja dan hubungan ketenagakerjaan. Pada

dasarnya manajemen SDM melibatkan kebijakan dan keputusan yang berpengaruh terhadap tenaga kerja.

### **2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway, ada lima tujuan manajemen SDM, yaitu:

1. **Membuat Kebijakan dan Pertimbangan**

MSDM memiliki tugas untuk memotivasi para pekerja. Dengan begitu, divisi yang mengurus masalah tersebut harus ikut membantu membuat kebijakan untuk SDM.

2. **Membantu Perusahaan Mencapai Tujuan**

Divisi manajemen sumber daya manusia juga bertanggungjawab dalam hal penerapan kebijakan yang dibuat serta memperhatikan dampak kebijakan dan prosedur terhadap para pekerja.

3. **Memberi Dukungan**

Salah satu tujuan MSDM yang paling penting adalah memberikan dukungan terhadap perusahaan. Dengan begitu, bentuk nyata dari dukungan tersebut adalah berupa perekrutan SDM berkualitas dan menciptakan kondisi yang kondusif di perusahaan.

4. **Menyelesaikan Masalah**

Setiap organisasi atau perusahaan pasti akan menghadapi masalah. Seringkali masalah tersebut membawa perusahaan pada situasi krisis dan resiko negatif



bagi banyak pihak. Peran MSDM sangat penting dalam menyelesaikan masalah yang ada di perusahaan.

#### 5. Media Komunikasi Terbaik

MSDM dapat berperan sebagai media komunikasi yang menjembatani hubungan antara pekerja, manajer, dan perusahaan. Seringkali karyawan menghindari untuk berkomunikasi langsung dengan manajer atau staf lain. Di sinilah peran divisi MSDM sangat diperlukan untuk membantu komunikasi tersebut.

#### **2.1.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Mengacu pada pengertian manajemen SDM, hal tersebut berkaitan erat dengan pengaturan tenaga kerja perusahaan dan interaksinya antar anggota. Menurut Wilson Bangun (2013:7) manajemen sumber daya manusia memiliki beberapa fungsi sebagai berikut ini:

1. Pengadaan Sumber Daya Manusia, merupakan proses untuk memperoleh karyawan dalam jumlah, kualitas, dan penempatan sesuai kebutuhan untuk mencapai tujuan perusahaan.
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia, merupakan proses dalam melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, termasuk perencanaan dan pengembangan karir, pengembangan manajemen, pengembangan organisasi dan penilaian kinerja.
3. Pemberian Kompensasi, merupakan pembayaran yang dilakukan secara langsung berupa gaji pokok (*base payment*) dan upah variabel dalam bentuk bonus dan insentif.

4. Pengintegrasian, merupakan proses untuk mencocokkan keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi yang mencakup motivasi kerja, kepuasan kerja dan kepemimpinan.
5. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia, merupakan proses untuk mempertahankan karyawan agar tetap berada pada organisasi sebagai anggota yang memiliki loyalitas dan kesetiaan yang tinggi, dimana kegiatan ini mencakup komunikasi dengan karyawan, serta kesehatan dan keselamatan kerja.

## **2.2 Teori Program Kesejahteraan**

### **2.2.1 Pengertian Program kesejahteraan**

Pengertian kesejahteraan karyawan menurut Hasibuan (2017: 185) adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan, agar produktivitas kerjanya meningkat.

Menurut Panggabean (2014:96), adalah “Kesejahteraan karyawan yang juga dikenal benefit mencakup semua jenis penghargaan berupa uang yang tidak dibayarkan secara langsung kepada karyawan.”.

Moekijat (2012:166), mengemukakan pandangan sebagai berikut:“

Dalam perusahaan pelayanan pegawai mempunyai bermacam-macam nama. Ada yang menyebut program “benefit”, ada yang menyebut “kesejahteraan pegawai” (*employee welfare*) dan yang lain lagi menekankan kepada biaya-biaya dan menyebutnya “daftar pembayaran yang disembunyikan” (*hidden payroll*). Akan tetapi yang paling lazim pelayanan pegawai itu dianggap sebagai bagian dari pada kesejahteraan sosial (*fringe benefits*). Kesejahteraan sosial demikian umumnya mengandung lebih dari pada apa yang dimaksudkan oleh pengertian pelayanan pegawai”.

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas, maka dapat kita tarik kesimpulan bahwa :

1. Kesejahteraan karyawan merupakan program yang menitik beratkan pada pemeliharaan sikap karyawan baik terhadap pekerjaan dan lingkungan kerjanya.
2. Program pelayanan karyawan dimaksudkan untuk memberikan pelayanan guna membentuk dan mendorong motivasi kerja karyawan.

### **2.2.2 Tujuan Program Kesejahteraan Karyawan**

Program kesejahteraan yang diberikan oleh perusahaan, lembaga, atau organisasi pada pegawainya hendaknya bermanfaat, sehingga dapat mendorong tercapainya tujuan perusahaan yang efektif. Sebagaimana yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa tujuan pemberian kesejahteraan tidak hanya untuk kepentingan karyawan saja tetapi juga untuk kepentingan perusahaan dan agar tujuan pemberian kesejahteraan tercapai, diharapkan ada timbal balik yang saling menguntungkan antara perusahaan dengan karyawan. Bagi karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan bagi perusahaan mendapatkan laba.

Tujuan pemberian kesejahteraan kepada karyawan menurut Moekijat (2012:174) diantaranya adalah :

Bagi Perusahaan :

1. Meningkatkan hasil atau laba.
2. Mengurangi pergantian karyawan.
3. Meningkatkan semangat kerja karyawan.
4. Menambah kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.

Tujuan pemberian kesejahteraan kepada karyawan menurut Hasibuan (2017:187), adalah :

“Untuk meningkatkan kesetiaan dan ketertarikan pegawai dengan perusahaan, memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi pegawai beserta keluarganya, memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas karyawan, serta menurunkan tingkat absensi untuk menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman dan membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan“.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa tujuan pemberian kesejahteraan kepada karyawan, selain untuk memelihara semangat dan motivasi kerja, adalah untuk membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhannya diluar kerja serta memberikan ketenangan karyawan dalam bekerja. Perusahaan dan karyawan pada hakikatnya saling membutuhkan, karyawan adalah aset perusahaan karena tanpa adanya sumber daya manusia maka perusahaan tidak akan dapat berjalan, begitu juga dengan karyawan tidak dapat menunjang kesejahteraan hidupnya tanpa adanya perusahaan sebagai tempat mencari nafkah. Maka karyawan harus diperhatikan kesejahteraannya jangan hanya dituntut kewajibannya saja dengan berbagai macam beban pekerjaan, begitu pula dengan karyawan yang jangan hanya menuntut hak mereka tetapi pekerjaan dan tanggung jawab sebagai karyawan tidak diselesaikan. Pentingnya kesejahteraan karyawan adalah untuk mempertahankan karyawan agar tidak pindah ke perusahaan lain, meningkatkan motivasi dan semangat kerja, dan meningkatkan sikap loyalitas terhadap perusahaan. Untuk mempertahankan karyawan ini, perusahaan hendaknya memberikan kesejahteraan atau kompensasi lengkap. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan. Usaha yang dilakukan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar semangat kerja meningkat adalah melalui program kesejahteraan karyawan yang

disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan serta berpedoman kepada kemampuan perusahaan. Tujuan pemberian kesejahteraan tidak hanya untuk kepentingan bagi karyawan saja tetapi juga untuk kepentingan perusahaan. Kebijakan pemberian kesejahteraan, baik jenis maupun besarnya harus berdasarkan analisis tugas dan tanggung jawab, uraian pekerjaan, jabatan serta lamanya masa kerja. Hal itu akan membuat kepercayaan karyawan kepada perusahaan semakin besar. Karyawan akan merasa tenang dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika perusahaan tidak memperhatikan kesejahteraan karyawannya, maka akibatnya karyawan menjadi tidak disiplin kerja, tidak loyal kepada perusahaan dan sudah tentu kualitas kerja karyawan akan menurun sehingga mempengaruhi prestasi kerjanya dalam perusahaan. Kesejahteraan karyawan pada umumnya merupakan bentuk pemenuhan kebutuhan karyawan oleh perusahaan. Kesejahteraan yang dilaksanakan oleh perusahaan bertujuan untuk memelihara karyawan guna mempertahankan kinerja dan sikap kerja yang baik dalam bekerja. Kesejahteraan merupakan bentuk kompensasi di luar gaji dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

### **2.2.3 Manfaat program Kesejahteraan Karyawan**

Manfaat yang diperoleh dari program kesejahteraan karyawan yang diselenggarakan perusahaan menurut Heidjrachman Ranupandojo dan Suad Husnan (2000:269) :

- a. Penarikan tenaga kerja yang lebih efektif.
- b. Memperbaiki semangat kesetiaan serta kerja karyawan.
- c. Menurunkan tingkat absensi dan perputaran tenaga kerja.

- d. Memperbaiki hubungan masyarakat.
- e. Mengurangi pengaruh organisasi buruh, baik yang ada maupun yang potensial.
- f. Mengurangi campur tangan pemerintah dalam perusahaan.

#### **2.2.4 Jenis-jenis Kesejahteraan Karyawan**

Jenis kesejahteraan yang diberikan perusahaan bervariasi, hal ini disesuaikan dengan kebijakan perusahaan. Banyak para ahli yang mengelompokkan kesejahteraan ini menjadi bagian-bagian tertentu, tetapi pada hakikatnya memiliki tujuan yang sama. Panggabean (2014:96-100) mengemukakan bentuk-bentuk kesejahteraan yang diberikan, yaitu sebagai berikut.

1. Kesejahteraan yang bersifat ekonomis, yaitu berupa uang antara lain uang pensiun, uang makan, uang Tunjangan Hari Raya (THR), bonus, uang duka kematian, pakaian dinas, uang pengobatan.
2. Kesejahteraan yang berupa fasilitas, antara lain sarana ibadah, kafetaria, olahraga, pendidikan atau seminar, cuti tahunan dan cuti hamil.
3. Kesejahteraan berupa pelayanan yaitu puskesmas atau dokter, jemputan karyawan, bantuan hukum, penasihat keuangan, asuransi, kredit rumah.

#### **2.2.5 Kesejahteraan Karyawan yang Efektif**

Program kesejahteraan karyawan dapat menjadi kurang efektif apabila program tersebut tidak mampu menghasilkan manfaat yang maksimum atau tidak mampu mencapai tujuan yang telah ditetapkan, sehingga biaya pembelanjaan program tidak dapat ditutup dengan kenaikan produktivitas. Agar

program kesejahteraan karyawan dapat efektif maka perlu diperhatikan hal sebagai berikut menurut Hani Handoko 2014:

a. Tujuan Program

Kesejahteraan karyawan harus direncanakan dan ditentukan dengan baik karena akan berpengaruh bagi perusahaan, maka sebaiknya program terdiri dari kombinasi program yang terbaik.

b. Partisipasi Karyawan

Salah satu syarat agar program kesejahteraan berhasil dengan baik adalah partisipasi karyawan dan dukungan yang bisa diperoleh jika ada kerjasama antara manajemen dengan karyawan.

c. Pengendalian Biaya

Perusahaan mempunyai masalah utama yang sering dihadapi yaitu makin meningkatnya biaya penyelenggaraan program kesejahteraan maka perusahaan perlu menentukan dengan lebih berhati-hati.

d. Masalah Yang Mungkin Timbul Dari Pelaksanaan Program Kesejahteraan

Umumnya kita menganggap kesejahteraan karyawan akan mendorong motivasi kerja karyawan, sehingga dirasa cukup berharga untuk mengeluarkan biaya guna keperluan itu.

### **2.2.6 Peraturan Pemerintah Terkait Kesejahteraan Karyawan**

Demi kesejahteraan seluruh pekerja atau karyawan di Indonesia, pemerintah kita telah mengeluarkan kebijakan dalam bentuk UU No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. Kebijakan ini disebut sebagai Undang-undang Ketenagakerjaan. Adapun bunyi pasal 99-100 sebagai berikut:

#### Pasal 99

- 1) Setiap pekerja/buruh dan keluarganya berhak untuk memperoleh jaminan sosial tenaga kerja.
- 2) Jaminan sosial tenaga kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

#### Pasal 100

- 1) Untuk meningkatkan kesejahteraan bagi pekerja/buruh dan keluarganya, pengusaha wajib menyediakan fasilitas kesejahteraan.
- 2) Penyediaan fasilitas kesejahteraan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dilaksanakan dengan memperhatikan kebutuhan pekerja/buruh dan ukuran kemampuan perusahaan.
- 3) Ketentuan mengenai jenis dan kriteria fasilitas kesejahteraan sesuai dengan kebutuhan pekerja/buruh dan ukuran kemampuan perusahaan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2), diatur dengan Peraturan Pemerintah.

#### Pasal 101

- 1) Untuk meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh, dibentuk koperasi pekerja/buruh dan usaha-usaha produktif di perusahaan.
- 2) Pemerintah, pengusaha dan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh berupaya menumbuh kembangkan koperasi pekerja/buruh, dan mengembangkan usaha produktif sebagaimana dimaksud dalam ayat (1).
- 3) Pembentukan koperasi sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.



- 4) Upaya-upaya untuk menumbuh kembangkan koperasi pekerja/buruh sebagaimana dimaksud dalam ayat (2), diatur dengan Peraturan Pemerintah.

### **2.2.7 Indikator Kesejahteraan Karyawan**

Indikator kompensasi menurut Rivai (2013) antara lain:

#### **1. Tunjangan**

Jenis Kesejahteraan lain yang banyak diberikan oleh perusahaan perusahaan adalah aneka tunjangan dan peningkatan kesejahteraan, yang pemberiannya tidak didasarkan pada kinerja karyawan, melainkan pada keanggotaan karyawan sebagai bagian dari organisasi (perusahaan), serta eksistensi karyawan sebagai manusia seutuhnya. Meskipun biayanya sangat besar, bahkan bisa melebihi gaji atau upah, namun program ini sangat luas di terapkan. Hal tersebut dapat dipahami karena disamping membantu karyawan untuk memenuhi kebutuhan karyawannya.

#### **2. Dana Pensiun**

Dana pensiun pada dasarnya merupakan lembaga yang berasal dari sistem hukum Anglo Saxon. Lembaga ini berkembang di Indonesia seiring dengan berkembangnya bisnis dari Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Karena timbul pemikiran untuk membentuk tabungan jangka panjang karyawan yang hasilnya akan dinikmati setelah pensiun. Penyelenggaraannya dilakukan dalam suatu program, yaitu program pensiun. Program pensiun dilakukan oleh pemberi kerja melalui suatu yayasan, sebagai wadah penghimpunan dana. Wadah ini kemudian dikenal dengan nama Yayasan Dana Pensiun.

### 3. Kompensasi

Kompensasi adalah sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa atas prestasinya dalam melaksanakan tugas. Setiap perusahaan harus adil dalam memberikan kompensasi sesuai dengan beban kerja yang diterima karyawan.

### 4. Jaminan kesehatan

Program jaminan kesehatan merupakan balas jasa lengkap (materi non materi) yang diberikan oleh pihak perusahaan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya adalah untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik serta mental karyawan agar produktivitasnya meningkat. Kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang tambahan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit.

### 5. Insentif

Insentif adalah pemberian tambahan upah untuk menghargai dan menambah motivasi karyawan berkait kerja atau kinerjanya yang berhasil. Tujuan utamanya adalah untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan guna meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya atau meningkatkan produktivitasnya. Sistem pemberian insentif bisa berdasarkan jumlah output yang dihasilkan pekerja; berdasarkan bonus produksi; komisi; pengalamannya bekerja, prestasi; kelangkaan profesi; prestasi kepemimpinan dalam membawa keuntungan perusahaan dan lain-lain.

## 2.3 Kinerja (*Performance Appraisal*)

### 2.3.1 Definisi Kinerja

Beberapa ahli yang menjelaskan tentang definisi kinerja (*performance*), diantaranya adalah :

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi menurut Amstrong dan Baron (dalam Wibowo,2017: 7).

Pengertian kinerja lainnya dikemukakan oleh Soemohadiwidjojo (2017: 10) yang mengemukakan kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi dalam suatu periode waktu tertentu, sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Wilson (2013: 231) berpendapat bahwa Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Suatu pekerjaan mempunyai persyaratan tertentu untuk dapat dilakukan dalam mencapai tujuan yang disebut juga sebagai standar pekerjaan (*job standard*). Untuk menentukan kinerja karyawan baik atau tidak, tergantung pada

hasil perbandingannya dengan standar pekerjaan. Standar kinerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan, dan merupakan pembandingan (*benchmarks*) atas tujuan atau target yang ingin dicapai. Hasil pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh seorang karyawan dalam mengerjakan pekerjaan sesuai persyaratan pekerjaan atau standar kinerja.

Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja oleh seseorang. Dengan demikian bahwa kinerja maupun prestasi kerja merupakan cerminan hasil yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain bila kinerja karyawan (*individual performance*) baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan (*corporate performance*) juga baik.

### **2.3.1.1 Dimensi dan Faktor Kinerja**

Suatu perusahaan selalu bergantung terhadap kinerja karyawannya. Jika baik maka roda perusahaan akan berjalan tanpa adanya hambatan. Berikut dipaparkan beberapa penjelasan mengenai dimensi kinerja dan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja.

### **2.3.1.2 Indikator Kinerja**

Agar pengukuran kinerja dapat dilaksanakan dengan tepat, organisasi perlu menetapkan Indikator Kinerja yang relevan dengan visi-misi-rencana strategis

perusahaan. “Indikator Kinerja” dapat didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Terdapat tujuh indikator kinerja berdasarkan Hersey, Blanchard, dan Johnson (dalam Wibowo, 2017: 86) yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Kinerja seseorang dapat dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati Bersama antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan, sehingga dapat dilakukan evaluasi terhadap hasil untuk dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik.

## 6. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu, seperti insentif berupa uang, pemberian pengakuan, penetapan tujuan yang menantang, penetapan standar yang terjangkau dan permintaan umpan balik.

## 7. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya.

## 2.4 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama, Tahun dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Istianah Ni'mah Analisis Kesejahteraan Karyawan Outsourcing Dalam Perspektif Karyawan PT Spirit Krida Indonesia	Hasil penelitian menunjukkan bahwa dimensi kesejahteraan karyawan di PT Spirit Krida Indonesia dalam perspektif Karyawan, meliputi: Pertama, dharuriyat adalah gaji sesuai Kebutuhan Hidup Layak (KHL). Kedua, hajiyyat seperti: pelatihan/pendidikan, asuransi kesehatan (BPJS), ijin kerja karena sakit, dan bantuan administrasi mengajukan pinjaman. Ketiga, tahsiniyyat seperti: santunan kematian dan uang tali kasih, pakaian kerja, musolla dan kantin, insentif serta cuti hari besar.	Penelitian ini menghasilkan seberapa besar dampak pemberian kesejahteraan.	Penelitian ini menggunakan variabel kinerja karyawan.

2.	<p>Akbar Ginanjar SaputraSantoso Tri Raharjo' Nurul Khansa Nadhifah<sup>2</sup>, Meta Noya Tri Ananda<sup>3</sup>, , Risna Resnawaty</p> <p>Pelaksanaan Kesejahteraan Pegawai Sebagai Wujud Corporate Social Responsibility Oleh BPJS Ketenagakerjaan Tahun 2019</p>	<p>Implementasi program CSR yang harus dikembangkan perusahaan tidak melulu mengenai pengabdianannya pada masyarakat tetapi juga sejalan dengan tuntutan kinerja yang maksimal serta dampak yang didapat dari proses bekerja bagi karyawannya maka perusahaan sudah sepatutnya mampu memberi jaminan sosial bagi karyawan perusahaan. BPJS bertugas untuk memastikan sistem pemberian jaminan sosial dapat terlaksana dengan baik, begitu pun pihak perusahaan yang turut serta memastikan setiap karyawannya mendapatkan jaminan sosial secara tepat.</p>	<p>Penelitian ini dilakukan secara kualitatif dengan metode survei.</p>	<p>Meneliti Pengukuran kinerja pegawai.</p>
3.	<p>Rizwan Qaiser Danish, et al</p> <p>Spirit at Work and Employee Engagement in Banking Sector of Pakistan</p>	<p>Temuan dari penelitian ini adalah bahwa sistem penghargaan adalah faktor kunci untuk meningkatkan kinerja.</p>	<p>Meneliti tentang penilaian kinerja dengan penelitian kualitatif.</p>	<p>Penelitian ini dilakukan untuk penilaian kinerja karyawan.</p>
4.	<p>Ekmil Lana Dina, Persepsi Pekerja Perempuan Terhadap Pemenuhan Hak Kesejahteraan Tenaga Kerja Melalui Program Kesejahteraan Oleh PT. Tahun 2017</p>	<p>Hasil penelitian ini menemukan bahwa persepsi pekerja perempuan terhadap pemenuhan hak kesejahteraan tenaga kerja melalui program kesejahteraan oleh PT. Djarum dapat dilihat dari tiga paradigma yaitu : 1. Adanya kesejahteraan terhadap buruh, secara umum. 2. gaji pekerja</p>	<p>Meneliti tentang Sistem Pengukuran Kinerja.</p>	<p>Penelitian ini menguji hubungan karakteristik kesejahteraan karyawan dengan kinerja sistem pengukuran kinerja dengan metode riset kualitatif.</p>

		perempuan ditempatkan sudah sesuai dengan yang diharapkan 3. Kemudian, jaminan memperlihatkan yang diberikan oleh suatu perusahaan beserta dengan yang diharapkan.		
5	Angga Guriang Gautama Putra1 Muh Fitrah Ramadhan Umar <sup>2</sup> Cholichul Hadi <sup>3</sup>  Kesejahteraan dan Emosi Karyawan di Tempat Kerja tahun 2019	Hasil studi ini adalah para karyawan memiliki emosi dan kesejahteraan yang baik ketika mereka berada di tempat kerja. Faktor terpenting mengapa mereka dapat menikmati pekerjaan adalah adanya lingkungan kerja yang kondusif, nyaman, dan kekeluargaan. Dalam penelitian ini, faktor lingkungan kerja yang kondusif cukup dominan pengaruhnya. Disamping itu, tekanan kerja kerja yang relatif kecil serta kesadaran akan sulitnya mencari lapangan kerja juga menjadi faktor mengapa para karyawan ini memutuskan bertahan. Kata Kunci: Kesejahteraan, Emosi, dan Peningkatan Kerja.	Penelitian ini menghasilkan seberapa besar dampak pemberian kesejahteraan.	Penelitian ini menggunakan variabel kinerja karyawan.
6	Rohma Vihana Enggardini  Kesejahteraan Karyawan Maqasid Syariah pada Pusat penelitian Kakao 2018	Hasil dari penelitian ini adalah dampak ekonomi dan pemenuhan kesejahteraan bagi karyawan di Pusat Penelitian Kopi dan Kakao masih menempati urutan kebutuhan. Lima indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah maqashid syariah dapat dipenuhi oleh hampir semua karyawan.	Penelitian ini sama-sama melihat perspektif kesejahteraan pegawai.	Perbedaan penelitian ini ada pada tempat dan jenis industrinya.



		Dampak ekonomi dapat dilihat, antara lain, perubahan dialami oleh karyawan, perubahan tersebut terlihat dari pendapatan bulanan yang meningkat, pengendalian pengeluaran, penghidupan yang tidak mencukupi, dan peningkatan aset dan persiapan untuk masa depan mempersiapkan keluarga sebelum masa pensiun tiba.		
7	Olufunmilayo F. Odeku  In Pursuit of the Employees' Welfare in the Workplace: Issues in Perspectives in 2017	Karyawan penting untuk kemajuan organisasi mana pun, jadi mereka harus tetap bahagia dan disediakan dengan berkelanjutan upah, paket kesejahteraan dan insentif lainnya yang tidak selalu diberikan. Oleh karena itu, tidak jarang melihat kerusuhan buruh sebagai akibat keluhan atas buruknya penyediaan dan pelayanan kesejahteraan kepada para pekerja. Karyawan memiliki persepsi bahwa meskipun modal disediakan oleh pengusaha, mereka adalah sumber daya utama yang digunakan untuk menghasilkan output dan produksi.	Penelitian ini sama-sama melihat perspektif kesejahteraan pegawai.	Perbedaan penelitian ini ada pada tempat dan jenis industrinya.
8	Clare Bimbraa, Margaret Whitehead, Val Hamilton  Does 'welfare-to-work' work? A systematic review of the	Program kesejahteraan untuk bekerja yang mempromosikan pekerjaan bagi penyandang disabilitas atau penyakit kronis sedang berkembang aspek reformasi kesejahteraan di Inggris.	Penelitian ini menghasilkan seberapa besar dampak pemberian kesejahteraan.	Penelitian ini menggunakan variabel kinerja karyawan.

	effectiveness of the UK's welfare-to-work programmes for people with a disability or chronic illness in 2016	Bukti apa yang ada pengaruhnya terhadap hasil pekerjaan? Makalah ini menyajikan tinjauan sistematis bukti pada inisiatif kebijakan Inggris. Kedua studi kuantitatif dan kualitatif diidentifikasi:		
--	--	--	--	--

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Karyawan dihadapkan pada rutinitas yang sama dari hari ke hari. Pada kondisi pekerjaan seperti ini karyawan sangat rentan terhadap kejenuhan yang menyebabkan tidak adanya kepuasan dalam bekerja, selain itu faktor kepuasan financial, kepuasan fisik, kepuasan sosial dan kepuasan psikologi juga berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Kurang atau hilangnya motivasi kerja juga berpengaruh terhadap kinerja. Karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga dan apabila dikelola dengan baik akan menghasilkan keuntungan bagi perusahaan yaitu tercapainya semua tujuan yang telah ditetapkan.

Suatu perusahaan didalam kegiatan pencapaian tujuannya, pegawai merupakan sumber utama dalam menjalankan perusahaan faktor modal, produksi, peralatan tidak dapat digunakan secara efektif dan efisien jika tidak dijalankan oleh manusia (pegawai). Perusahaan memberikan program kesejahteraan untuk pegawai merupakan bentuk nyata bahwa perusahaan peduli terhadap para pegawainya, sehingga pegawai akan merespon positif terhadap bentuk perhatian perusahaan tersebut dengan bekerja lebih giat lagi sehingga hal tersebut mencapai tujuan perusahaan. Berikut pengertian program kesejahteraan menurut pandangan para ahli, Saydam (2014: 234), bentuk dan jenis Kesejahteraan yang dapat diberikan kepada pegawai adalah: gaji, tunjangan, dan insentif atau bonus. Selain program

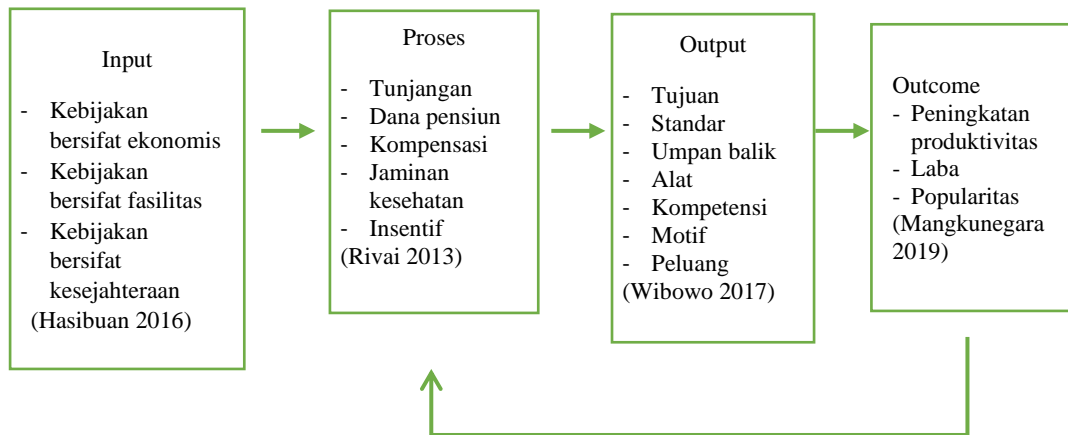
kesejahteraan berupa uang, dapat pula diberikan berupa tunjangan ini dapat berupa: tunjangan keluarga, tunjangan dan sebagainya, yang semuanya dapat menambah penghasilan pegawai. Menurut Ishak (2013:202).

Kesejahteraan yang diberikan akan berpengaruh pada kepuasan kerja pegawai, yang pada akhirnya akan berdampak pada kinerja. Jika pegawai merasa puas terhadap kesejahteraan yang diterima, maka hal tersebut akan memberikan hubungan yang positif dan pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai tersebut. Dengan adanya kesejahteraan, maka pegawai akan lebih tenang dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehingga menimbulkan kepuasan kerja yang akan mendorong peningkatan kinerja.

Karyawan yang mempertahankan pekerjaannya meskipun upah yang didapat kecil, itu disebabkan perusahaan memberikan berbagai macam tunjangan, misalnya tunjangan kematian jika karyawan mengalami musibah, tunjangan hari raya, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua. Selain tunjangan, karyawan juga menghendaki tempat kerja yang aman, cukup mendapatkan udara yang segar penerangan yang baik dan jam kerja yang tidak terlalu lama. Pemberian tempat kerja menyenangkan berarti pula menimbulkan semangat kerja karyawan, cara demikian dapat terhindar dari pemborosan waktu dan merosotnya kesehatan, perusahaan harus menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan di dalam perusahaan. Pemberian tunjangan yang merupakan komponen dari komposisi ini sangat berpengaruh pada kinerja karyawan. Tunjangan merupakan kompensasi tambahan yang bertujuan untuk mengikat karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan (Handoko, 2017).

Penelitian ini diperkuat oleh penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Istianah Ni'mah (2018) yang berjudul analisis Kesejahteraan Karyawan Outsourcing Dalam Perspektif Karyawan PT. Spirit Krida Indonesia, hasil dari penelitian ini bahwa ada keterkaitan antara program kesejahteraan yang diberikan perusahaan dengan semakin meningkatnya kinerja karyawan. Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Ekmil Lana Dina, Persepsi Pekerja Perempuan Terhadap Pemenuhan Hak Kesejahteraan Tenaga Kerja Melalui Program Kesejahteraan dengan hasil penelitian apabila pemenuhan kesejahteraan dilakukan dengan baik oleh perusahaan maka tingkat kesejahteraan pegawai akan meningkat dan memberikan dampak positif bagi peningkatan kinerjanya terhadap perusahaan.

Angga Guriang Gautama Putra<sup>1</sup> Muh Fitrah Ramadhan<sup>2</sup> Umar Cholichul<sup>3</sup> (2019) yang berjudul Kesejahteraan dan Emosi Karyawan di Tempat Kerja dengan hasil penelitian kesejahteraan adalah faktor penting yang dapat mempengaruhi emosi seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, dengan adanya kesejahteraan yang memadai maka akan ada emosional yang stabil dan mengakibatkan kinerja dalam bekerja semakin baik. Selanjutnya ada penelitian yang dilakukan oleh Rohma Vihana Enggardini (2018) dengan judul penelitian Kesejahteraan Karyawan Maqasid Syariah pada Pusat penelitian Kakao dan hasil penelitian yang didapatkan adalah kesejahteraan menjadi faktor utama yang harus diperhatikan oleh perusahaan salah satunya dengan memberikan *reward* berupa bonus dan insentif pada karyawan.



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.6 Proposisi

Berdasarkan rumusan masalah yang ada, maka proposisi penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Program kesejahteraan karyawan pada PT. Rafi Kamajaya Abadi dapat diidentifikasi.
2. Hambatan program kesejahteraan karyawan pada PT. Rafi Kamajaya Abadi dapat dipecahkan.
3. Program kesejahteraan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada PT. Rafi Kamajaya Abadi bisa dirancang.