

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN HIPOTESIS

1.1 TINJAUAN PUSTAKA

1.1.1 Landasan Teori

1.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses seni, maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan salah satu cara atau alat untuk seorang pimpinan dalam mencapai tujuan. Dimana penerapan dan penggunaannya tergantung pada masing-masing manejer yang mempunyai cara dan gaya tersendiri dalam mencapai tujuan.

Menurut Rivai, (2004:1-2) manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2001:8) manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisaaian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah di tetapkan.

Berdasarkan definisi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa pengertian manajemen adalah ilmu dan seni serta proses mengelolah,

mengatur, dan memanfaatkan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan tertentu.

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan. Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:16) manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia dan sudah menjadi tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya, sehingga dapat bekerja secara maksimal dalam usaha mencapai tujuan.

Menurut Edy Sutrisno (2009:3) sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Jadi manajemen sumber daya manusia dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai

tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakekatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

b. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam memanajementi setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Menurut Edy Sutrisno. (2009:8) tujuan utama MSDM ada tiga, yaitu:

- a) Memperbaiki tingkat produktivitas.
- b) Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
- c) Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumberdaya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan mencapai tujuan, tujuan jangka menengah dan tujuan jangka pendek, sumberdaya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota atau organisasi yang memenuhi ciri-ciri atau karakteristik sebagai berikut;

- a) Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenang.
- b) Memiliki pengetahuan yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.

- c) Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukan karena mempunyai keahlian/keterampilan yang diperlukan.
- d) Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya.

Menurut Danang Sunyoto (2012:8) ada 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu :

a) Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kenutuhan dan tantangan masyarakat seraya meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi.

b) Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional.

c) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen

d) Tujuan Pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya didalam

organisasi. Kalangan karyawan mwngharapkan organisasi agar memuaskan kebutuhn mereka yang terkait dengan pekerjaan, para karyawan akan efektif seandainya mereka mencapai tujuan organisasional maupun kebutuhan pribadi dalam pekerjaan. Tujuan sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuha organisasi. Tidak ada yang dapat menggantikan pengetahuan terbaik dalam bidang seperti kompensasi, pelatihan, seleksi dan pengembangan organisasi. manajemen sumber daya manusia adalah membantu para karyawan mencapai tujuan pribadi mereka, paling tidak sejauh tujuan pribadi tersebut meningkatkan kontribusi para karyawan terhadap organisasi.

Menurut T. Hani Handoko (2008:4) tujuannya manajemen sumber daya manusia adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif.

c. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi, kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen. Menurut Danang Sunyoto, (2012:4). Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

a) Fungsi Manajerial

1) Perencanaan

Fungsi perencanaan meliputi penentuan program sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

2) Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian adalah membentuk organisasi dengan merancang susunan dari berbagai hubungan antara jabatan, personalia dan faktor-faktor fisik.

3) Pengarahan

Fungsi pengarahan adalah mengusahakan agar karyawan mau bekerja secara efektif melalui perintah motivasi.

4) Pengendalian

Fungsi pengendalian adalah mengadakan pengamatan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana dan mengoreksinya jika terjadi penyimpangan atau jika perlu menyesuaikan kembali rencana yang telah dibuat.

b) Fungsi Operasional

1) Pengadaan

Fungsi pengadaan meliputi perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, seleksi, penempatan dan orientasi karyawan, perencanaan mutu dan jumlah karyawan. Sedangkan perekrutan, seleksi dan penempatan berkaitan dengan penarikan, pemilihan, penyusunan dan evaluasi formulir lamaran kerja, tes psikologi dan wawancara.

2) Pengembangan

Fungsi pengembangan bertujuan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan sikap karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik. Kegiatan ini menjadi semakin penting dengan berkembangnya dan semakin kompleksnya tugas-tugas manajer.

3) Kompensasi

Fungsi kompensasi dapat diartikan sebagai pemberian penghargaan yang adil dan layak kepada karyawan sebagai balas jasa kerja mereka. Pemberian kompensasi merupakan tugas yang paling kompleks dan juga merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi karyawan maupun organisasi.

4) Intregasi

Fungsi pengintegrasian karyawan ini meliputi usaha-usaha untuk menyelaraskan kepentingan individu karyawan, organisasi dan masyarakat. Usaha itu kita perlu memahami sikap dan perasaan karyawan untuk dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan.

5) Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan tidak hanya mengenai usaha untuk mencegah kehilangan karyawan-karyawan tetapi dimaksud untuk memelihara sikap kerja sama dan kemampuan bekerja karyawan tersebut.

6) Pemutusan Hubungan Kerja

Fungsi pemutusan hubungan kerja yang terahir adalah memutuskan hubungan kerja dan mengembalikannya kepada masyarakat, proses pemutusan hubungan kerja yang utama adalah pensiun, pemberhentian dan pemecatan.

Dalam bidang personalia mempunyai dua fungsi pokok, T. Hani Handoko (2008:5) dimana fungsi pertama berkaitan dengan fungsi kedua :

- 1) Untuk menjalin kerjasama dalam pengembangan dan administrasi berbagai kebijaksanaan yang mempengaruhi orang-orang yang membentuk organisasi, dan
- 2) Untuk membantu para manajer mengelola sumber daya manusia.

d. Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Edy Sutrisno (2009:11) menyatakan bahwa pada masa lalu mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non manusia, tetapi pada masa sekarang keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang semakin berkualitas. Istilah kualitas sumber daya manusia adalah tingkat kemampuan dan kemauan yang dapat ditunjukkan oleh sumber daya manusia. Tingkat itu dibandingkan dengan tingkat yang dibutuhkan dari waktu ke waktu oleh organisasi yang memiliki sumber daya manusia tersebut, kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja profesional, sehingga sebuah kualitas kerja haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang.

Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum profesional, hal ini tidak mengherankan kaum profesional yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk memudahkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang biasa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Oleh karena itu perhatian yang lebih besar harus diberikan pada MSDM itu sendiri.

1.1.1.2 Kompensasi

1) Pengertian Kompensasi

Pengertian kompensasi menurut T. Hani Handoko (2008:155) adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka, kompensasi penting bagi karyawan karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri. Menurut Danang Sunyoto (2012: 29) salah satu cara manajemen untuk meningkatkan kepuasan kerja para karyawan adalah melalui kompensasi. Disini kompensasi didefinisikan sebagai sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Menurut Edy Sutrisno (2012:181) bahwa kompensasi merupakan salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia (MSDM) karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif didalam hubungan kerja.

Kompensasi tidak saja dapat diberikan dalam bentuk uang, tetapi dapat juga berbentuk materiil atau benda, hal ini dikarenakan prestasi yang diberikan kadang-kadang sukar dinilai dengan uang, tetapi

lebih mudah bila diberikan dalam wujud materiil. Contoh: Setiap penggarap yang berhasil menggarap sepetak tanah, akan mendapatkan kompensasi separuh dari nilai hasil panen sawah tersebut. (Edy Sutrisno, 2009:184).

2) Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan-tujuan yang hendak dicapai melalui administrasi kompensasi, ini dikemukakan oleh Danang Sunyoto (2012:155) adalah :

- a) Memperoleh personalia yang *qualified*.
- b) Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang.
- c) Menjamin keadilan.
- d) Mengendalikan biaya-biaya.
- e) Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Menurut Herman Sofyandi, (2008:162) tujuan diadakannya pemberian kompensasi adalah :

- a) Untuk menjalin ikatan kerja sama antara pimpinan dengan karyawan, artinya bahwa dengan terjalannya kerja sama secara formal akan terbentuk komitmen yang jelas mengenai hak dan kewajiban yang harus dipikul masing-masing.
- b) Memberikan kepuasan kepada karyawan, artinya bahwa melalui kepuasan yang dirasakan para karyawan, maka karyawan akan memberikan prestasinya yang baik.
- c) Untuk memotivasi karyawan dalam bekerja, artinya agar karyawan bersemangat dalam bekerja dalam rangka memenuhi kebutuhannya.

- d) Untuk menciptakan disiplin kerja bagi karyawan.
- e) Dan masih banyak lagi.

Menurut Edy Sutrisno (2009:188) bahwa suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah/mendekati hal yang ingin dicapai. Tujuan orang bekerja adalah agar ia dapat hidup dari hasil kerjanya, mereka mau bekerja dikarenakan mereka merasa karena dengan bekerja ia akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya beserta anak dan istrinya. Dengan adanya sumber nafkah tersebut, ia juga mengharapkan adanya kepastian bahwa sumber tersebut selalu ada selama ia menjadi karyawan suatu perusahaan. Oleh karena itu, tujuan perusahaan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan adalah agar para karyawan merasa terjamin sumber nafkahnya. Dengan adanya pemberian kompensasi yang layak, maka semua karyawan akan dapat bekerja dengan tenang dan mengkonsentrasikan seluruh pikirannya untuk menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Danang Sunyoto, (2012:33) bahwa tujuan pemberian kompensasi ada dua yaitu :

- a. Bagi tenaga kerja

Dengan adanya pemberian kompensasi kepada tenaga kerja akan memperoleh keuntungan finansial dan nonfinansial antara lain :

- 1) Tenaga kerja mendapat upah yang lebih besar, hal ini mendorong karyawan berusaha memperoleh upah yang lebih besar guna memperbaiki hidupnya.
- 2) Tenaga kerja dapat mendorong mengembangkan diri masing-masing. Dengan kompensasi akan mendorong karyawan menganalisis pekerjaannya dengan baik sehingga kecakapannya meningkat.

b. Bagi Perusahaan

Adapun yang menjadi tujuan pemberian kompensasi adalah meningkatkan kepuasan kerja dan produktifitas kerja karyawan akan member motivasi kepada tenaga kerja untuk bekerja lebih semangat, bekerja lebih disiplin, dan bekerja lebih cepat. Sedangkan tujuan kompensasi menurut Wibowo (2012:349) adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal.

Adapun beberapa jenis-jenis kompensasi sebagai berikut:

a) Upah dan Gaji

Pada dasarnya, upah dan gaji merupakan kompensasi sebagai kontra prestasi atas pengorbanan pekerja. Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun disetujui bersama berdasarkan *personal contract*. Upah biasanya diberikan pada pekerja pada tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah

diserahkan. Gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawabnya terhadap pekerjaan tertentu dari pekerja pada tingkatan yang lebih tinggi.

b) Insentif

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam kerja. Meskipun insentif diberikan kepada kelompok, mereka sering menghargai perilaku individu. Program insentif dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja pekerja. Program insentif dapat berupa insentif perorangan, insentif untuk seluruh perusahaan, dan program tunjangan.

c) Tunjangan

Disamping upah dan gaji serta insentif, kepada karyawan dapat diberikan *benefit* atau tunjangan. *Benefit program* adalah kompensasi lain diluar gaji dan upah.

Menurut Wibowo (2012:352) bentuk kompensasi dapat berupa *retirement plan* atau *cafeteria benefit plan*.

1) *Retirement plan*. Merupakan rencana pensiun pekerja, metodenya bias berbeda-beda. Bentuknya dapat berupa menghimpun potongan gaji, kombinasi cadangan dana perusahaan, menghubungkan dana pensiun dengan asuransi, dan pembayarannya dapat dilakukan dengan cara bulanan, dibayarkan sekaligus atau kombinasi diantara keduanya.

2) *Cafeteria Benefit*. Merupakan suatu rencana pemberian kompensasi tambahan dengan menetapkan batas jumlah tertentu per pekerja, tetapi mereka boleh memilih variasi dari bentuknya. Tujuan variasi ini adalah member fleksibilitas kepada pekerja untuk memilih yang paling sesuai dengan kebutuhannya.

3) Penggolongan dan Bentuk Kompensasi

Danang Sunyoto (2012:162) menjelaskan secara umum kompensasi dapat dibagi menjadi dua golongan besar yaitu kompensasi intrinsik dan kompensasi ekstrinsik. Berikut ini akan dijelaskan satu persatu pengertian dua golongan tersebut yaitu :

a) Kompensasi Intrinsik

Kompensasi intrinsik adalah kompensasi yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik bersifat internal bagi individu dan normalnya berasal dari keterlibatan dalam aktivitas-aktivitas atau tugas tertentu. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri dan pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya. Imbalan intrinsik berpotensi untuk memberikan pengaruh yang kuat terhadap perilaku individu di dalam organisasi, dan memiliki beberapa manfaat sebagai alat imbalan dan motivasi kerja yang efektif. Manfaatnya melekat pada kenyataan, bahwa imbalan intrinsik adalah *self administered* dan dialami langsung akibat pelaksanaan pekerjaan yang efektif. Alat utama untuk memperkuat kemungkinan bahwa orang-orang akan mendapatkan imbalan intrinsik dari pekerjaan mereka terletak dalam

cara-cara organisasi merancang pekerjaan anggota-anggotanya. Sifat pekerjaan itu sendiri tampaknya merupakan determinan utama dari tingkat kemampuan seseorang untuk meningkatkan motivasi dan kinerja melalui aplikasi imbalan intrinsik terletak pada rancangan pekerjaan itu sendiri.

b) Kompensasi Ekstrinsik

Kompensasi ekstrinsik dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya. Kompensasi ekstrinsik tidak mengikuti kinerja sebuah aktivitas secara ilmiah atau secara inheren, namun diberikan kepada seseorang oleh pihak eksternal atau dari luar. Sebagian besar kompensasi ekstrinsik dikendalikan dan dibagikan secara langsung oleh organisasi dan lebih berwujud daripada kompensasi intrinsik. Kompensasi ekstrinsik sering diaplikasikan oleh organisasi dalam usaha untuk mempengaruhi perilaku dan kinerja anggotanya. Uang merupakan kompensasi ekstrinsik yang paling sering digunakan didalam organisasi, dan diberikan dalam bermacam-macam bentuk dan dengan berbagai jenis. Gaji, bonus, dan program pembagian keuntungan merupakan indikasi dimana uang dimanfaatkan sebagai kompensasi ekstrinsik di dalam organisasi.

Menurut Danang Sunyoto (2012:31) pada dasarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan dibagi atas dua macam, yaitu :

- 1) Kompensasi Finansial. Pengertian dari kompensasi finansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk seperti gaji, upah,

bonus, premi, tunjangan hari raya, tunjangan hari tua, pengobatan atau jaminan kesehatan, asuransi dan lain-lain yang sejenis yang dibayarkan oleh organisasi.

2) Kompensasi Nonfinansial. Pengertian dari kompensasi nonfinansial adalah sesuatu yang diterima oleh karyawan dalam bentuk selain uang. Hal ini dimaksudkan untuk mempertahankan karyawan dalam jangka panjang seperti penyelenggaraan program-program pelayanan bagi karyawan yang berupaya untuk menciptakan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan, seperti program rekreasi, kafetaria dan tempat beribadat, hubungan karyawan dan rekan sekerja maupun atasan, keamanan, kondisi ruang kerja, penghargaan prestasi kerja, promosi, waktu istirahat, sarana kesehatan dan keselamatan kerja.

Menurut Suwatno dan Donni Juni Priansa (2011:237) Pemberian kompensasi pada karyawan tidak cukup hanya dengan kompensasi langsung atau pemberian upah atau gaji saja. Perusahaan juga wajib memberikan kompensasi pelengkap atau *Frige Benefit*. Sedangkan yang dimaksud kompensasi pelengkap ialah kompensasi diluar gaji atau upah, yang diberikan dalam bentuk program-program pelayanan dan kesejahteraan karyawan, yang dimaksudkan untuk menciptakan kenyamanan dalam bekerja bagi karyawan.

1.1.1.3 Kinerja

1) Pengertian Kinerja

Dharma (2000:141) menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja karyawan baik secara kuantitas, kualitas maupun ketepatan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan.

Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab waktu yang diberikan kepadanya.

Handoko (2000:7) mengemukakan bahwa kinerja adalah suatu proses melalui mana yang penting dalam suatu organisasi dalam rangka membangun karyawan. Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan kinerja karyawan meliputi kualitas kerja dan kuantitas kerja serta waktu dan tanggung jawab karyawan atas pekerjaan yang diembannya.

2) Pengukuran Kinerja

Dharma (2000:142) mengemukakan bahwa standar dalam penilaian kerja mencakup :

- a. Kuantitas/jumlah yang harus diselesaikan
- b. Kualitas/mutu yang dihasilkan
- c. Ketepatan waktu kerja/sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2001:67) bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan melalui :

- a) Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas yaitu kesanggupan karyawan menyelesaikan pekerjaan tepat waktu.
- b) Penyelesaian pekerjaan melebihi target (kuantitas kerja) yaitu apabila karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target yang ditentukan oleh organisasi.
- c) Bekerja tanpa kesalahan (kuantitas kerja) yaitu tidak melakukan kesalahan terhadap pekerjaan merupakan tuntutan bagi setiap karyawan.

3) Manfaat Penilaian Kinerja

Memperhatikan tentang pengertian kinerja sebagaimana yang dikemukakan diatas, maka banyak manfaat yang dapat dipetik. Handoko (2000:135) mengemukakan bahwa manfaat yang dapat dipetik dari penilaian kinerja antara lain.:

- a. Perbaikan kinerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- c. Keputusan-keputusan penempatan.
- d. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan.
- e. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- f. Ketidak-akuratan informasional.
- g. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan.
- h. Kesempatan kerja yang adil.
- i. Tantangan-tantangan eksternal.

2.1.1.4 Karyawan Honorer

Karyawan honorer adalah seorang yang diangkat oleh pejabat pembina kepegawaian atau pejabat lain dalam pemerintahan untuk melaksanakan tugas-tugas tertentu pada instansi pemerintah atau yang penghasilannya menjadi beban APBN APBD. Mungkin ada sebagian orang yang masih bingung, dengan definisi karyawan honorer.

Dengan terbatasnya jumlah Pegawai Negeri Sipil dikarenakan keterbatasan anggaran maka pemerintah memberikan kewenangan kepada Pejabat Yang Berwenang untuk memperbantukan masyarakat yang memenuhi kualifikasi untuk diangkat menjadi Pegawai Tidak Tetap. Hal ini didasarkan pada UNDANG-UNDANG NOMOR 43 TAHUN 1999 TENTANG POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN Pasal 2 ayat (3) yang berbunyi : Disamping pegawai negeri sipil sebagaimana dimaksud dalam ayat (1), pejabat yang berwenang dapat mengangkat pegawai tidak tetap.

Ketetapan tersebut merupakan antisipasi atas keterbatasan Pemerintah serta Keseriusan pemerintah dalam melayani masyarakat. Sungguhpun demikian secara filosofis kebijakan tersebut memiliki signifikansi kearah positif namun dalam praktek pelaksanaannya dalam birokrasi pengangkatan pegawai serta pengelolanya menjadi bias dan cenderung tidak lagi mengacu kepada perundang-undangan di atasnya. Pegawai tidak tetap dalam pengertiannya banyak yang menafsirkan lain tanpa mengarah kepada dasar hukum yang ada saat ini, seperti halnya yang terjadi dalam paradigma sekarang Pegawai Tidak Tetap ada yang mengartikan sebagai Tenaga Sukwan, Tenaga Honorer APBD/APBN dan Tenaga Honorer Non-APBD/APBN serta PTT itu sendiri. Apalagi setelah munculnya Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 jo Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun

2007 tentang Pengangkatan Tenaga Honorer Menjadi Calon Pegawai Negeri Sipil.

Keberadaan Peraturan Pemerintah ini menjadi dilematik dan pragmatis di lingkungan Pemerintahan Daerah khususnya para Pegawai Tidak Tetap karena keberadaan pegawai tidak tetap telah menjadi bias dan terjadi pemilahan yang secara nyata menimbulkan perpecahan di lingkungan aparatur khususnya di lingkungan pegawai tidak tetap karena tidak adanya pengakuan secara hukum dari pemerintah.

Walaupun ada seperti yang tertuang dalam Peraturan Pemerintah Nomor 48 Tahun 2005 jo Peraturan Pemerintah Nomor 43 Tahun 2007 sangatlah bersifat diskriminatif. Apabila kita lihat dari keberadaan tersebut maka ketetapan Pegawai Tidak Tetap sebagaimana yang tertuang dalam UNDANG-UNDANG NOMOR 43 TAHUN 1999 TENTANG POKOK-POKOK KEPEGAWAIAN Pasal 2 ayat (3) menjadi terpilah oleh keberadaan Peraturan Pemerintah tersebut di atas dan mengabaikan Pegawai Tidak Tetap yang tidak di danai oleh APBD/APBN, padahal pada kenyataannya keberadaan pegawai pemerintah tersebut memiliki harapan untuk menjadi Pegawai Negeri Sipil sebagai wujud penghargaan pemerintah atas pengabdian dan dedikasinya.

1.1.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang pernah dilakukan mengenai pengaruh kompensasi, dan lingkungan kerja terhadap produktivitas kerja karyawan, yang menjadi rujukan penelitian ini untuk memberikan gambaran dan perbandingan apakah hasil penelitian tersebut mendukung atau tidak untuk hasil penelitian berikutnya.

1) Aba Yazid (2009), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Indo Perkasa Computindo Situbondo”. Hasil Regresi berganda menunjukkan bahwa gaji berpengaruh negatif terhadap Produktivitas kerja Karyawan. Sedangkan insentif mempunyai pengaruh positif terhadap Produktivitas kerja karyawan. Hasil regresi tersebut lulus uji t maupun uji F. Hasil ini juga selaras dengan wawancara terhadap Personalia dan beberapa karyawan pada CV. Indo Perkasa Computindo Situbondo. Berdasarkan penelitian ini, peneliti menyarankan kepada CV. Indo Perkasa Computindo Situbondo agar menaikkan Insentif dari pada Gaji. Karena Insentif dapat meningkatkan Produktivitas kerja karyawan. Sedangkan Gaji bisa menurunkan Produktivitas kerja karyawan.

2) Arlan Adinata (2011), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Bogor”, hasil penelitiannya menunjukkan bahwa Dinas Pendapatan Daerah Kota Bogor memberikan kompensasi finansial seperti gaji, insentif, tunjangan-tunjangan, asuransi kesehatan, serta fasilitas ruang kantor, tempat parkir dan tempat ibadah. Kompensasi nonfinansial seperti tugas, pekerjaan, penghargaan atas hasil kerja, kebijakan-kebijakan, rekan kerja serta lingkungan kerja. Sebagian besar pegawai telah merasa puas dengan kompensasi yang diberikan. Penilaian kinerja pada Dinas Pendapatan Daerah Kota Bogor berdasarkan DP3 Pegawai Negeri Sipil terdiri dari kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Secara

umum kinerja pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Bogor sudah baik. Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi nonfinansial paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

- 3) I Made Yusa Dharmawan (2011), melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar”. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi dan lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap disiplin dan kinerja karyawan Hotel Nikki Denpasar. Implikasi dari penelitian ini, adalah kinerja karyawan harus ditingkatkan, terutama dalam hal : pekerjaan harus sesuai dengan standar, pekerjaan harus mencapai target, kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan dan sikap kerjasama karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Kompensasi harus ditingkatkan, terutama dalam hal tunjangan hari raya. Lingkungan kerja non fisik harus diperbaiki dalam hal suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi. Disiplin harus ditingkatkan terutama dalam hal tanggung jawab atas pekerjaan dan memelihara suasana kerja yang baik dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) Lucky Wulan Analisa (2011), dalam “Analisis Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Semarang)”, menyatakan hasil penelitian menunjukkan bahwa disimpulkan bahwa variabel motivasi kerja (X1) berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi kerja

karyawan. Dengan demikian berarti bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa motivasi kerja memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan dapat diterima (hipotesis 1 diterima). Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja (X2) terhadap kinerja karyawan. Secara simultan motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan DISPERINDAG Kota Semarang.

- 5) Ginanjar Sigit Nursasongko (2012), dalam “Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pemalang)”, menunjukkan bahwa : ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja, selanjutya variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja dan kompensasi terhadap kinerja.
- 6) Rahmat Hidayat (2012) dalam “Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Ramajaya Pramukti Petapahan”. Berdasarkan hasil penelitian kompensasi dan lingkungan secara bersama-sama berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Ramajaya Pramukti Petapahan. Selanjutnya berdasarkan uji t kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Ramajaya Pramukti Petapahan. Selanjutnya berdasarkan uji t lingkungan kerja berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Ramajaya

Pramukti Petapahan. Faktor yang paling dominan mempengaruhi produktivitas kerja pada PT. Ramajaya Pramukti Petapahan adalah kompensasi.

Deskripsi penelitian terdahulu yang berbentuk narasi di atas diringkas menjadi sebuah tabel penelitian terdahulu sehingga pembaca lebih mudah untuk membaca dan memahami tentang kajian penelitian terdahulu yang ditulis oleh peneliti terkait dengan penelitiannya yang dilakukan.

Ringkasan penelitian terdahulu disajikan pada tabel berikut ini :

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
1	Aba Yazid (2009)	“Pengaruh Gaji dan Insentif Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada CV. Indo Perkasa Computindo Situbondo”.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X1): Gaji (X2):Insentif • Variabel dependen (Y): Produktivitas Kerja 	Regresi Linier Berganda	Gaji berpengaruh negatif terhadap Produktivitas kerja Karyawan. Sedangkan insentif mempunyai pengaruh positif terhadap produktivitas kerja karyawan.
2	Arlan Adinata (2011)	“Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Daerah Kota Bogor”.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X1): Kompensasi • Variabel dependen (Y): Kinerja Pegawai 	Regresi Linier Berganda	Kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kompensasi nonfinansial paling berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Tabel 2.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Judul	Variabel	Alat Analisa	Hasil Penelitian
-----	----------	-------	----------	--------------	------------------

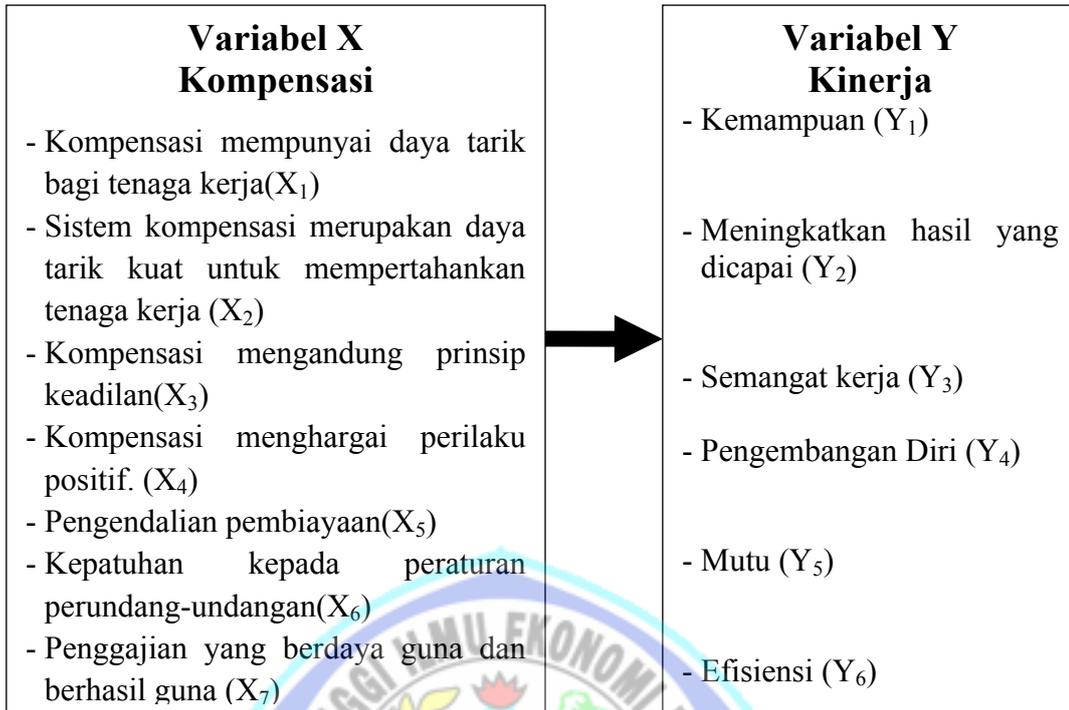
3	I Made Yusa Dharma wan (2011)	“Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Disiplin Dan Kinerja Karyawan Hotel Nikki Denpasar”.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X1): Kompensasi (X2): Lingkungan Kerja • Variabel dependen (Y): Disiplin dan Kinerja Karyawan 	Regresi Linier Berganda	Kompensasi harus ditingkatkan, terutama dalam hal tunjangan hari raya. Lingkungan kerja non fisik harus diperbaiki dalam hal suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
4	Lucky Wulan Analisa (2011)	“Analisis Motivasi Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Dinas Perindustrian Dan Perdagangan Kota Semarang)”	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X1): Motivasi Kerja (X2): Lingkungan Kerja • Variabel dependen (Y): Kinerja Karyawan 	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian tersebut adalah secara simultan motivasi kerja dan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Ginanjari Nursason gko (2012)	“Analisis Pengaruh Kepemimpinan, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Pematang)”	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X): Kepemimpinan (X2): Lingkungan kerja (X3): Kompensasi • Variabel dependen (Y): Kinerja Pegawai 	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan antara variabel kepemimpinan terhadap kinerja, selanjutnya variabel lingkungan kerja fisik berpengaruh terhadap kinerja dan kompensasi terhadap kinerja.
6	Rahmat Hidayat (2012)	“Pengaruh Kompensasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT. Ramajaya Pramukti Petapahan”.	<ul style="list-style-type: none"> • Variabel independen (X1): Kompensasi (X2): Lingkungan Kerja • Variabel dependen (Y): Produktivitas Kerja 	Regresi Linier Berganda	Hasil penelitian kompensasi dan lingkungan secara simultan berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Ramajaya Pramukti Petapahan. Berdasarkan uji t kompensasi berpengaruh terhadap produktivitas kerja pada PT. Ramajaya Pramukti Petapahan.

Sumber Data : Penelitian Terdahulu

1.1.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka pemikiran yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Kriteria utama agar suatu kerangka pemikiran bisa meyakinkan adalah alur-alur pikiran yang logis dalam membangun suatu kerangka berpikir yang membuahkan kesimpulan. (Sugiyono, 2009:88).

Penelitian yang berkenaan dengan dua variabel atau lebih biasanya dirumuskan hipotesis yang berbentuk komparasi maupun hubungan. Oleh karena itu dalam rangka menyusun hipotesis penelitian yang berbentuk hubungan maupun komparasi, maka perlu dikemukakan kerangka berfikir yang selanjutnya perlu dinyatakan dalam bentuk paradigma penelitian. (Uma Sekaran, 1992 dalam Sugiyono, 2009:92).



Sumber : Sugiyono (2009:63)

