

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, pegawai dan masyarakat menjadi maksimal (Daryanto & Bintoro, 2017: 15).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan (Yani, 2015: 2).

Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi – fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading* dan *controlling*, didalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi finansial, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien (Sofyandi, 2013: 6).

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli di atas, Peneliti dapat menyimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah aktifitas yang dilakukan dengan mendayagunakan manusia untuk menunjang tercapainya tujuan organisasi itu sendiri. Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pegawai, yaitu mengarahkan perilaku pegawai bagi kepentingan perusahaan atau instansi.

2. Tujuan Manajemen SDM

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia yaitu mengoptimalkan produktivitas semua pekerjaan dalam sebuah organisasi. Sementara, tujuan khusus sebuah departemen manajemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar dapat

mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. Larasati (2019) Mengemukakan bahwa ada 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu sebagai berikut:

a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap keutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

b. Tujuan organisasi

Tujuan organisasi adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan individu

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dan tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

3. Fungsi Manajemen SDM

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2013), terdapat enam fungsi operatif manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut :

- a. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari: Perencanaan sumber daya manusia; Analisis jabatan; Penarikan pegawai; Penempatan kerja; Orientasi kerja (*job orientation*)
- b. Pengembangan tenaga kerja mencakup: Pendidikan dan pelatihan (*training and development*), Pengembangan (*career*), Penilaian prestasi kerja.
- c. Pemberian balas jasa mencakup: Balas jasa langsung terdiri dari: Gaji/upah dan Insentif, Balas jasa tak langsung terdiri dari Keuntungan (*benefit*) dan Pelayanan/kesejahteraan (*services*).
- d. Integrasi mencakup: Kebutuhan pegawai, Motivasi kerja, Kepuasan kerja, Disiplin kerja, Partisipasi kerja.
- e. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup: Komunikasi kerja, Kesehatan dan keselamatan kerja, Pengendalian konflik kerja, Konseling kerja.

f. Pemisahan tenaga kerja mencakup: Pemberhentian pegawai

4. Peran Manajemen SDM

Menurut (Hasibuan, 2017) peranan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut :

- a. Menetapkan jumlah kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation*.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan pegawai berdasarkan asas *the right man in the right job*.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan promosi dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi pegawai.
- i. Mengatur mutasi pegawai baik vertikal maupun horizontal.
- j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya

5. Ruang Lingkup SDM

(Daryanto & Bintoro, 2017) kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

- a. Fungsi Perencanaan (*Planning*), merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.
- b. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*), merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas – tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

- c. Pengarahan (*Directing*), merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.
- d. Fungsi Pengendalian (*Controlling*), merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian terhadap kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai

B. Kinerja pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah sebuah perwujudan kerja yang dilakukan pegawai dan umumnya digunakan sebagai dasar atau acuan penilaian terhadap pegawai dalam suatu organisasi. Kinerja yang baik adalah suatu langkah untuk mencapai tujuan suatu organisasi oleh karena itu, kinerja juga didefinisikan sebagai saran penentu dalam mencapai tujuan suatu organisasi karenanya perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan, 2009: 5). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam melakukan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. (Mangkunegara, 2009: 9). Kinerja adalah hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi (Sutrisno, 2016: 172).

Berdasarkan pendapat tersebut, dapat dinyatakan bahwa pengertian kinerja adalah segala sesuatu capaian pegawai dalam memberikan seluruh kemampuannya untuk memperoleh hasil yang sebaik-baiknya dengan mempertimbangkan kuantitas dan kualitas sehingga diperoleh efektivitas dan efisiensi dalam semua kegiatan dan dapat mendorong berkembangnya suatu perusahaan kearah yang lebih maju.

2. Faktor- Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain (Wirawan, 2009: 7):

- a. Faktor internal pegawai, yaitu faktor-faktor dari dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor-faktor bawaan, seperti bakat, sifat pribadi, serta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor-faktor yang diperoleh, seperti pengetahuan, keterampilan, etos kerja, pengalaman kerja dan motivasi kerja.
- b. Faktor lingkungan internal organisasi yaitu dukungan dari organisasi dimana ia bekerja. Dukungan tersebut sangat mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan internal organisasi tersebut antara lain visi, misi dan tujuan organisasi, kebijakan organisasi, teknologi, strategi organisasi, sistem manajemen, kompensasi finansial, kepemimpinan, budaya organisasi dan teman sekerja.
- c. Faktor lingkungan eksternal organisasi, yaitu keadaan, kejadian atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi tersebut antara lain kehidupan ekonomi, kehidupan politik, kehidupan sosial, budaya, agama masyarakat dan kompetitor.

3. Penilaian Kinerja Pegawai

Penilaian kinerja ini juga dapat dijadikan pertimbangan oleh pimpinan dalam pemberian kenaikan upah sehingga memberikan keadilan bagi pegawai. Dengan mengetahui kemampuan kinerja pegawai yang berada dibawah standar yang ditetapkan, maka pimpinan perusahaan dapat memotivasi pegawai agar mau lebih giat lagi untuk belajar agar untuk memperbaiki diri.

Penilaian kinerja didalam sebuah perusahaan memiliki beberapa pihak-pihak yang terlibat, yaitu:

- a. Atasan langsung

Atasan langsung paling cepat terlibat dalam melakukan penilaian kinerja bawahannya jika pegawai memiliki kinerja yang kurang baik maka atasan

langsung sangat bertanggung jawab akan hasil kerja yang tidak memuaskan yang diberikan bawahan sehingga atasan langsung harus membuka hatinya dalam memperhatikan kinerja bawahannya. Sukses atau tidaknya pekerjaan itu, seorang pimpinanlah yang harus bertanggung jawab akan pekerjaan bawahan.

b. Rekan kerja

Perlunya saling koordinasi antara rekan kerja dalam menyelesaikan pekerjaan akan dapat mempermudah pekerjaan. Selain itu, saling melakukan penilaian kerja antara rekan kerja yang satu dengan yang lain dapat mengharmonisasikan terselesaikan pekerjaan secara bersama-sama.

c. Pengevaluasian diri sendiri

Pegawai yang mengevaluasi diri dengan melakukan penilaian kepada diri sendiri akan mengetahui seberapa besar kemampuan pegawai tersebut sehingga jika terjadi kekurangan didalam diri sendiri dapat sebagai motivasi agar mau memperbaiki diri.

d. Bawahan langsung

Penilaian bawahan kepada atasan atau manajer dapat menjadi informasi tambahan dalam mengenal atasan sehingga bawahan dapat menempatkan posisi yang tepat jika berurusan dengan atasan.

4. Indikator Kinerja Pegawai

Indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja pegawai (Robbins, 2016: 260). Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja pegawai adalah:

- a. Kualitas kerja pegawai dapat diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai. Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan pegawai dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya.
- b. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh pegawai sehingga kinerja pegawai dapat diukur melalui

- jumlah (unit/siklus) tersebut. Misalnya pegawai dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan
- c. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Kinerja Pegawai juga dapat diukur dari ketepatan waktu pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas pegawai tersebut.
 - d. Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh pegawai.
 - e. Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas. Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja pegawai, kuantitas kerja pegawai, ketepatan waktu pegawai dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian pegawai dalam bekerja. Artinya pegawai yang mandiri, yaitu pegawai ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

C. Kompensasi Finansial

1. Pengertian Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai terhadap perusahaan. Besar kecilnya kompensasi finansial yang didapat oleh pegawai akan menjadi motivasi bagi pegawai untuk lebih giat dalam bekerja untuk menaikkan produktifitas kerja usaha dalam perusahaan. Kompensasi finansial adalah pemberian upah berbentuk uang yang diberikan perusahaan kepada pegawai sebagai tanda balas jasa pegawai terhadap

perusahaan. Biasanya kompensasi finansial ini bersifat rutin dan tetap yang diberikan kepada pegawai.

Kompensasi finansial adalah bentuk kompensasi finansial yang dibayarkan kepada pegawai dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya (Wilson, 2012:255).

Menurut Rivai (2011:359), Kompensasi Finansial terdiri dari kompensasi finansial langsung dan tidak langsung, kompensasi finansial merupakan hak bagi pegawai dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. Kompensasi finansial langsung yang diberikan dapat berupa gaji, upah, dan insentif.

Dari beberapa penelitian-penelitian tersebut dapat menyimpulkan bahwa kompensasi finansial merupakan segala sesuatu yang diterima oleh pegawai yang diberikan oleh perusahaan sebagai balas jasa atas sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan perusahaan.

2. Fungsi dan Tujuan Kompensasi finansial

Fungsi pemberian kompensasi finansial (Priansa, 2017) adalah sebagai berikut :

- a. Pengalokasian SDM secara efisien

Fungsi ini menunjukkan pemberian kompensasi finansial bagi pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih baik.

- b. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan efektif

Pemberian kompensasi finansial kepada pegawai akan menggunakan tenaga pegawai tersebut dengan seefisien dan seefektif mungkin.

- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi finansial dapat membantu stabilitas pegawai dan mendorong pertumbuhan ekonomi negara secara keseluruhan.

Tujuan pemberian kompensasi finansial yang efektif menurut Priansa (2017) adalah sebagai berikut ;

a. Memperoleh pegawai yang berkualifikasi

Kompensasi finansial yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan pegawai yang diharapkan.

b. Mempertahankan pegawai yang ada

Pegawai dapat keluar jika besarnya kompensasi finansial tidak kompetitif dan hal ini akan menimbulkan perputaran pegawai yang semakin tinggi.

c. Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi finansial berupaya keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relative sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

d. Penghargaan terhadap perilaku yang dilakukan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku masa depan, rencana kompensasi finansial efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku lainnya.

e. Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi finansial yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para pegawai dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi finansial efektif, pegawai akan dibayar di bawah upah atau di atas standar.

f. Mengikuti aturan hukum

Sistem kompensasi finansial yang sehat mempertimbangkan berbagai faktor legal yang diatur pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan pegawai.

g. Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi finansial hendaknya mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para pegawai.

h. Meningkatkan efisiensi administrasi

Program kompensasi finansial dirancang untuk dapat dikelola secara efisien dengan dukungan sistem informasi SDM yang memadai.

3. Indikator Kompensasi finansial

Ada beberapa indikator kompensasi finansial antara lain adalah (Robbins,2013):

a. Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau, dapat dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah berubah-ubah tergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c. Insentif

Lalu yang dimaksud dengan Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standart yang ditentukan. Insentif merupakan bentuk lain dari upah langsung diluar upah dan gaji yang merupakan kompensasi finansial tetap, yang biasa disebut kompensasi finansial berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

d. Kompensasi Finansial Tidak Langsung (*Fringe Benefit*)

Dan yang dimaksud dengan *fringe benefit* merupakan Kompensasi Finansial tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para

karyawan. Contohnya, berupa fasilitas-fasilitas, seperti: asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

D. Lingkungan Kerja Non Fisik

1. Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja dalam suatu organisasi sangat penting untuk diperhatikan manajemen. Meskipun lingkungan kerja ini tidak langsung melaksanakan proses produksi dalam suatu organisasi, namun lingkungan kerja mempunyai pengaruh langsung terhadap pegawai yang melaksanakan proses produksi tersebut. Lingkungan kerja yang baik dapat meningkatkan kinerja pegawai, sebaliknya lingkungan kerja yang tidak memadai dapat menurunkan semangat kerja.

Fath (2015) Lingkungan Kerja non Fisik merupakan cermin dari suasana kerja yang terjadi dalam suatu organisasi. Menurut Sedarmayanti (2015) Lingkungan kerja non Fisik ialah mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama pegawai dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan dimana tempat pegawai tersebut bekerja. Lingkungan kerja non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa, Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut sebagai lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja yang seperti ini tidak dapat ditangkap langsung dengan panca indra manusia, namun dapat dirasakan keadaannya. Lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan melalui hubungan-hubungan sesama pegawai, bawahan dengan atasan, maupun atasan dengan bawahan

2. Aspek-Aspek Lingkungan Kerja Non Fisik

Terdapat lima aspek yang dapat mempengaruhi perilaku pegawai (Magfiranti dan Sjahrudin, 2014):

- a. Struktur Kerja

- b. Tanggung Jawab Kerja
- c. Perhatian dan Dukungan Pemimpin
- d. Kerjasama Antar Kelompok
- e. Kelancaran Komunikasi

3. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Adapun indikator Lingkungan Kerja non Fisik menurut Stefano dalam Fath (2015):

- a. Prosedur Kerja adalah rangkaian tata pelaksanaan kerja yang di atur secara berurutan, sehingga terbentuk urutan kerja secara bertahap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
- b. Standar Kerja adalah persyaratan tugas, fungsi atau perilaku yang ditetapkan oleh pemberi kerja sebagai sasaran yang harus dicapai oleh seorang pegawai.
- c. Pertanggung jawaban Supervisor Tanggung jawab seorang supervisor untuk menyusun tugas pegawai agar dapat dikerjakan secara efektif dan adil. Supervisor juga bertanggung jawab mengadakan evaluasi pegawai untuk menjamin pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
- d. Kejelasan Tugas yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali oleh pegawai. Dalam hal ini pegawai dituntut untuk memahami dan mampu melaksanakan pekerjaan mereka berdasarkan instruksi dari atasan.
- e. Sistem Penghargaan Sistem imbalan atau sistem penghargaan (reward system) adalah sebuah program yang digunakan untuk mengenali prestasi individual pegawai, seperti pencapaian sasaran atau proyek atau penggunaan ide-ide kreatif.
- f. Hubungan antar Pegawai yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi pegawai tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.

E. Penempatan Kerja

1. Pengertian Penempatan Kerja

Rivai (2015: 156) Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seseorang pegawai pada pekerjaan barunya. Bahri (2019) mengemukakan bahwa penempatan pegawai adalah proses menempatkan para pegawai pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif yang didasari oleh informasi analisis pekerjaan. Trisnawati (2019) Penempatan adalah suatu kebijakan yang diambil oleh suatu pimpinan instalansi atau bagian personalia untuk menentukan seseorang pegawai masih tetap atau tidak ditempatkan pada suatu posisi atau jabatan tertentu berdasarkan pertimbangan keahlian, keterampilan atau kualifikasi tertentu.

Hakim (2019) bahwa penempatan kerja pegawai merupakan tindak lanjut seleksi, yaitu penempatan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut Siagian (2015: 68), penempatan merupakan akhir dari proses seleksi.

Dari beberapa penelitian diatas dapat disimpulkan penempatan merupakan kebijakan akhir dari suatu proses seleksi pegawai baru untuk menempati posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

2. Jenis-jenis Penempatan Kerja

Jenis jenis penempatan kerja pegawai (Rivai, 2011: 211):

a. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

b. Transfer dan demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang

tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

c. *Programs Job-posting*

Program memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program job-posting adalah untuk memberi dorongan bagi pegawai yang sedang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

3. Faktor-faktor penempatan kerja

Suwatno (2003: 129) dikatakan tentang faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai adalah sebagai berikut :

a. **Pertumbuhan Perusahaan**

Pertumbuhan bisnis perusahaan akan menciptakan posisi pekerjaan baru yang menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi pegawai yang sudah ada atau promosi pegawai baru.

b. **Latar Belakang Pendidikan**

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Prestasi akademis yang perlu dipertimbangkan tidak terbatas pada jenjang terakhir pendidikan tetapi termasuk jenjang pendidikan yang pernah dialaminya. Tenaga kerja yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, sebaliknya tenaga kerja yang memiliki latar belakang akademis rata-rata atau dibawah standar harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan ringan dengan beban wewenang dan tanggung jawab yang relatif rendah. Latar belakang pendidikan pun harus

menjadi pertimbangan dalam menempatkan pegawai. Misalnya, sarjana ekonomi harus ditempatkan pada pekerjaan yang berhubungan dalam bidang ekonomi. Latar belakang akademis ini dimaksudkan untuk menempatkan pegawai yang tepat pada posisi yang tepat pula (*The Right Man on The Right Place*).

c. Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan pegawai, faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang, maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan akan terjadi. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan. Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan-perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih perlu diperhatikan dalam penempatan mereka. Hal ini dapat dipahami, meskipun tes kesehatan telah meluluskan semua sumber daya manusia baru, tetapi kadang-kadang tes kesehatan tersebut dilakukan sepintas kilas kurang dapat mendeteksi kondisi jasmani secara rinci.

d. Pengalaman Kerja

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan kerja pegawai. Kenyataan menunjukkan makin lama pegawai bekerja, makin banyak pengalaman yang dimiliki pegawai yang bersangkutan, sebaliknya semakin singkat masa kerja, semakin sedikit pengalaman yang diperoleh. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Pengalaman bekerja yang dimiliki seseorang kadang-kadang lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang menjulang tinggi. Pegawai yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Pegawai hanya memerlukan pelatihan dan petunjuk yang relatif singkat. Sebaliknya

pegawai yang hanya mengandalkan latar belakang pendidikan dan gelar yang disandanginya, belum tentu mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan cepat.

e. Faktor Status Perkawinan

Status perkawinan sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak pekerjaan yang mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah. Bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi yang mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah. Oleh sebab itu banyak perusahaan mempunyai toleransi besar yang menempatkan kedua suami istri itu dalam satu kota atau dalam satu kantor. Hal ini dengan pertimbangan agar para sumber daya manusia yang bersangkutan dapat tenang bekerja.

f. Sikap

Sikap merupakan bagian hakiki dari kepribadian seseorang. Dalam penempatan pegawai faktor sikap hendaknya menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia, karena hal tersebut akan berpengaruh secara langsung baik bagi individu dan perusahaan maupun bagi masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.

g. Usia

Faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan dalam penempatan tenaga kerja. Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh pegawai yang bersangkutan.

4. Indikator penempatan kerja

Indikator penempatan kerja digunakan sebagai pengukur kesesuaian calon pegawai atau pegawai yang akan dipindah tempatkan ke tempat kerja barunya. Berikut adalah pendapat para ahli mengenai indikator penempatan kerja. Hartatik (2014) indikator penempatan kerja terdiri dari:

a. Kemampuan

Kemampuan merupakan kompetensi yang dimiliki seorang pegawai. Pengetahuan dan keterampilan tergabung kedalam faktor pembentukan

kemampuan. Seorang pegawai yang memiliki pengetahuan dan keterampilan yang tinggi diharapkan memiliki kemampuan yang tinggi pula.

b. Kecakapan

Kecakapan merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai suatu bidang yang bersifat keakraban. Kecakapan didapatkan melalui proses belajar dan berlatih. Kecakapan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan yang bersifat teknis.

c. Keahlian

Keahlian adalah kemampuan dalam suatu ilmu atau pekerjaan. Keahlian terbentuk dari kepandaian, kepakaran, spesialisasi dan kepintaran. Pegawai yang mempunyai keahlian berarti pegawai tersebut mampu dan unggul dalam suatu bidang ilmu atau pekerjaan.



F. Keterkaitan antar variabel

1. Kompensasi Finansial (X1) terhadap Kinerja pegawai (Y)

Kompensasi finansial merupakan hal yang sensitif bagi seluruh pegawai. Kompensasi finansial sendiri mengacu kepada bagaimana sebuah perusahaan membalas jasa para pegawainya yang telah memberikan kinerja dan pikirannya untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Antara Kompensasi finansial dengan beban kerja yang dibebankan kepada para pegawai harus sebanding dengan apa yang telah dilakukan pegawai tersebut. Apabila sebuah perusahaan memberikan kompensasi finansial yang tidak sebanding dengan beban kerja yang telah diberikan maka hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja dari masing-masing pegawai. Begitu pula sebaliknya, jika perusahaan dapat membalas jasa pegawainya dengan baik dan sesuai dengan apa yang telah mereka kerjakan maka hal tersebut juga dapat memberikan semangat dan juga motivasi terhadap pegawai sehingga membuat pegawai merasa puas dan meningkatkan kinerja mereka (Sari, 2019).

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian Agung surya Dwianto, Pupung Purnamasari, Tukini (2019), Angga Pratama (2020), dan Muhammad ehsan, Burhan septian (2020) menyatakan bahwa kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Sedarmayanti (2017) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Maksud dari pendapat tersebut adalah apabila lingkungan kerja non fisik baik, maka akan menciptakan perasaan senang terhadap pekerjaannya sehingga akan menimbulkan rasa kepuasan kerja pada pegawai. Lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misalkan kebersihan, kerapihan, dan lain sebagainya. Lingkungan kerja fisik dalam suatu perusahaan merupakan suatu kondisi pekerjaan untuk memberikan suasana dan situasi kerja pegawai yang nyaman

dalam pencapaian tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian mendukung Rahmawati (2014), Kristanti (2017) bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

3. Penempatan kerja (X3) terhadap Kinerja Pegawai (Y)

Penempatan pegawai adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggung jawabnya (Djati, 2017). Dengan penempatan yang sesuai dan tepat maka gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja mencapai hasil yang optimal bahkan kreatifitas serta prakarsa pegawai berkembang. Penempatan yang sesuai dan tepat merupakan motivasi yang akan timbul antusias dan semangat kerja yang tinggi bagi seseorang dalam mengerjakan pekerjaan tersebut. Jadi penempatan pegawai yang sesuai dan tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh suatu kerja yang optimal bagi setiap pegawai.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian mendukung Atkhan, A. Margono, Gunthar Riady (2013), AS Tanjung (2016), Haerofiatna (2021) bahwa penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



G. Penelitian terdahulu

Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh kompensasi finansial, lingkungan kerja non fisik dan penempatan kerja terhadap kinerja pegawai. Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dari penelitian ini dan dikemukakan oleh peneliti-peneliti sebelumnya dan hasil-hasil penelitian yang telah di laksanakan sebelumnya adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
1	Particia Runtuwene (2016)	Pengaruh Penempatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT Bank Sulutgo Manado	Penempatan Kerja	Penempatan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai PT Bank Sulutgo Manado
2	Isvandiar & Fuadah (2017)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Bagian Produksi PG. Meritjan Kediri	Kompensasi Finansial	Kompensasi finansial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Bagian Produksi PG. Meritjan Kediri
3	Muaja et al. (2017)	Pengaruh Penempatan Kerja Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT.Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado	Penempatan Kerja	Penempatan kerja memberikan pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai PT.Bank Sulutgo Kantor Cabang Utama Manado
4	Hasan & Thariq, (2018)	Pengaruh Kompensasi Finansial, Disiplin Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Abidin Palmita Bross Medan	Kompensasi Finansial	Kompensasi finansial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai PT. Abidin Palmita Bross Medan

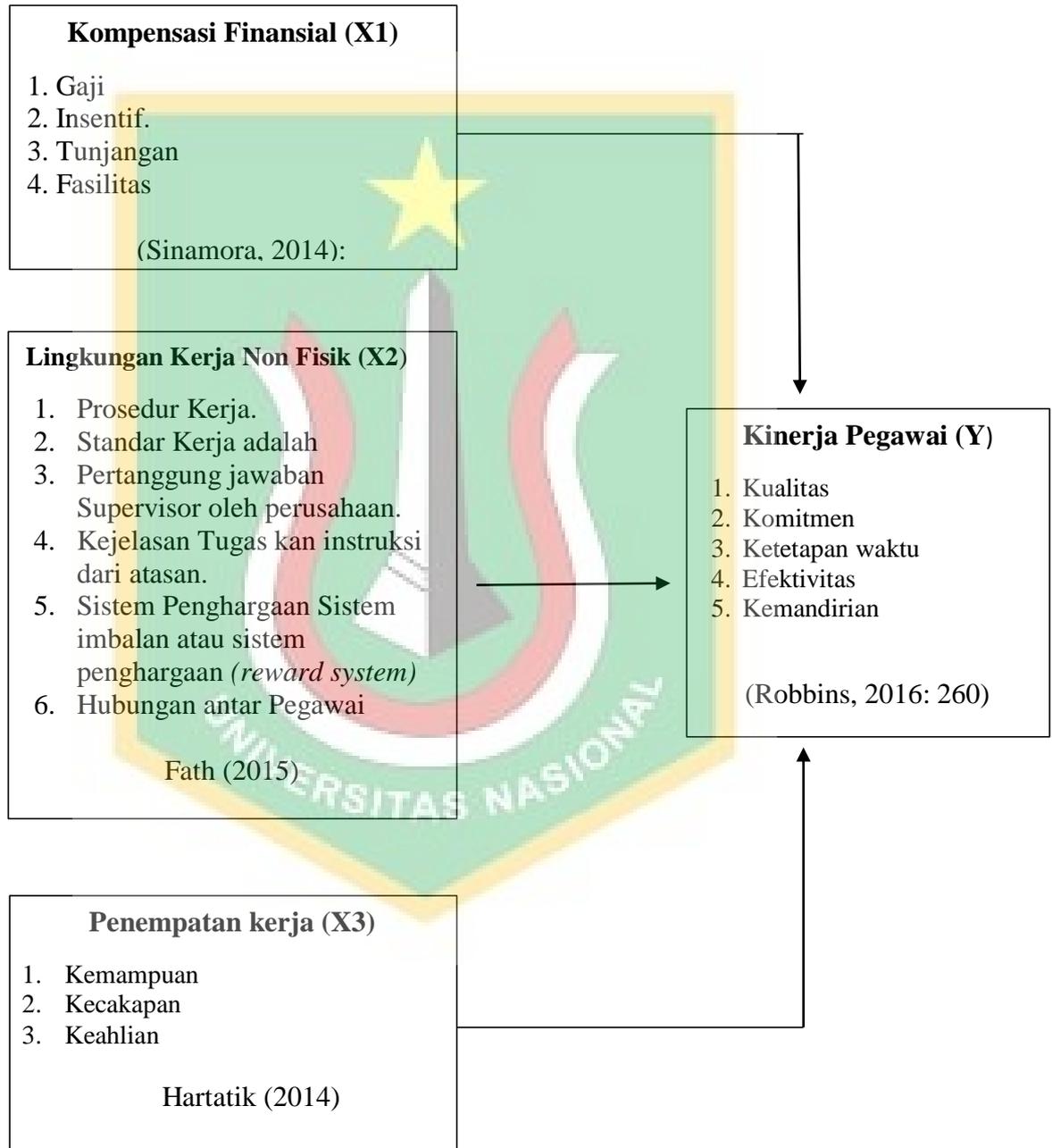
No	Peneliti & Tahun	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Hasil Penelitian
5	Aspita & Sugiono,2018)	Pengaruh Jenjang Karir, Kompensasi Finansial Dan Status Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Daan Mogot	Kompensasi Finansial	Kompensasi finansial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai Bank Rakyat Indonesia Cabang Daan Mogot
6	Dwianto et al. (2019)	Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. JAEIL	Kompensasi Finansial	Kompensasi finansial memberikan pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai PT. JAEIL
7	Sihaloho & Siregar (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Super Setia Sagita Medan	Lingkungan Kerja Non fisik	Lingkungan kerja non fisik memberikan pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai PT. Super Setia Sagita Medan
8	Funy & Widjaja, (2020)	Pengaruh Kompensasi finansial Finansial, Lingkungan Kerja Non Fisik, Fasilitas Terhadap Kinerja Pegawai PT Iis Universitas Tarumanagara	Kompensasi finansial, finansial, Lingkungan Kerja non fisik	Kompensasi finansial dan Lingkungan kerja non fisik memberikan pengaruh positif terhadap kinerja Pegawai PT Iis Universitas Tarumanagara

Sumber: Data sudah di olah peneliti

H. Kerangka analisis

Berdasarkan landasan teori dan penelitian terdahulu diatas dapat di susun suatu kerangka analisis dalam penelitian ini, berikut disajikan dalam gambar 2.1 dibawah ini:

Gambar 2. 1 Kerangka Analisis



Sumber: Data sudah di olah peneliti

I. Hipotesis

Berdasarkan kerangka konseptual, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

H1: Kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) (Unit Pelaksana Teknis Crew Ka Manggarai)

H2: Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) (Unit Pelaksana Teknis Crew Ka Manggarai)

H3: Penempatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Kereta Api Indonesia (Persero) (Unit Pelaksana Teknis Crew Ka Manggarai)



