

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Pengertian, Fungsi, dan Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani berbagai persoalan pada ruang lingkup pegawai, manajer, buruh, dan tenaga kerja lainnya untuk menunjang kegiatan organisasi, demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Menurut Dessler (2009) Manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan cara-cara yang dipraktikkan serta berhubungan dengan pemberdayaan manusia atau aspek-aspek sumber daya manusia dari sebuah posisi manajemen termasuk perekrutan, seleksi, pelatihan, dan penilaian.

Menurut Hasibuan (2008) Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan tertentu.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni atau proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan, guna memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten sedemikian rupa untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu sistem yang merupakan bagian dari proses kegiatan yang paling sentral, sebab merupakan suatu rangkaian guna mencapai tujuan. Oleh sebab itu, agar aktivitas manajemen sumber daya manusia ini dapat berjalan dengan lancar, maka dapat memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Menurut Hasibuan (2006), fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*).

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan efektif serta efisien pada membantu terwujudnya tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian (*Organizing*).

Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur serta hubungan antara tugas-tugas yang wajib dikerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.

c. Pengarahan (*Directing*).

Pengarahan yaitu kegiatan memberi petunjuk atau mengarahkan kepada seluruh pegawai agar mau bekerjasama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, serta masyarakat.

d. Pengendalian (*Controlling*).

Pengendalian yaitu kegiatan mengendalikan karyawan, guna menaati peraturan perusahaan, dan bekerja sesuai dengan rencana perusahaan. Apabila ada penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan.

e. Pengadaan Tenaga Kerja (*Procurement*).

Pengadaan yaitu proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan terwujudnya tujuan perusahaan.

f. Pengembangan (*Development*).

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.

g. Kompensasi (*Compensation*).

Pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

h. Pengintegrasian (*Integration*).

Pengintegrasian yaitu aktivitas untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, supaya terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Pengintegrasian termasuk hal yang

penting dalam manajemen sumber daya manusia sebab dapat mempersatukan dua kepentingan yang berbeda.

- i. **Pemeliharaan (*Maintenance*).**
Pemeliharaan yaitu kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai, agar mereka tetap mau bekerjasama hingga pensiun. Oleh sebab itu, pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar kebutuhan pegawai.
- j. **Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja (*Separation*).**
Pemutusan hubungan tenaga kerja atau pemberhentian yaitu putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, maupun pensiun kerja.

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi serta tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing perusahaan.

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut (Sedarmayanti, 2009) yaitu:

- a. **Tujuan Sosial**
Manajemen sumber daya manusia ditujukan untuk secara sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan serta tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negatif yang terjadi dimasyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi.
- b. **Tujuan Organisasional**
Ditujukan untuk mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi akan pendayagunaan sumber daya manusia secara keseluruhan guna pencapaian efektivitas perusahaan.
- c. **Tujuan Fungsional**
Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia tiap departemen yang disesuaikan dengan kebutuhan

perusahaan. Sumber daya manusia menjadi tak berharga bila manajemen sumber daya manusia mempunyai kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan perusahaan.

d. Tujuan Pribadi para anggota organisasi

Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan suatu perusahaan. Hal ini digunakan sebagai motivasi para karyawan untuk lebih berkontribusi dalam melakukan atau melaksanakan tugasnya di dalam perusahaan.

B. Pengertian, Faktor yang Mempengaruhi, Penilaian Kinerja, Tujuan dan Indikator Kinerja Pegawai

1. Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok organisasi dalam melaksanakan tugasnya dengan standard dan kriteria yang telah ditetapkan untuk pekerjaan tersebut. Menurut Mangkunegara (2011) kinerja (*job performance*) merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Rivai, Veithzal dan Sagala (2010) menyatakan bahwa suatu perusahaan melaksanakan penilaian kinerja berdasarkan pada dua alasan pokok, yaitu : pertama, seorang pimpinan membutuhkan penilaian yang adil terhadap suatu kinerja pegawai dimasa lampau untuk dijadikan sebuah acuan dibidang sumber daya manusia pada masa yang akan datang. Kedua, pimpinan membutuhkan instrument untuk memperbaiki kinerja, mengembangkan keterampilan, merencanakan pekerjaan untuk memperkuat kualitas hubungan antar sesama didalam suatu organisasi guna mencapai tujuan perusahaan.

Sinambela (2012) mengungkapkan bahwa kinerja pegawai merupakan kemampuan pegawai dalam melaksanakan sesuatu pekerjaan atau keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangat penting, sebab dengan kinerja pegawai akan diketahui seberapa jauh kemampuan mereka dalam melaksanakan tugas yang

dibebankan kepadanya. Oleh karena itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, dan untuk dijadikan sebagai acuan.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai bagaimana seorang pekerja telah menjalankan pekerjaannya dan selanjutnya hasil kerja yang diperoleh dibandingkan menggunakan target yang telah ditentukan sebelumnya. Artinya, kinerja pegawai tetap menjadi hal yang penting. Sebab, jika integritas seseorang memberikan hasil yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan, maka kinerjanya dapat dikatakan baik namun apabila sebaliknya berarti kinerjanya dinilai buruk. Oleh karena itu, diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur, serta untuk dijadikan sebagai acuan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Secara teori terdapat 3 faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang. Menurut Simamora (2015), kinerja pegawai dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. Faktor organisasi, yang terdiri dari sumber daya, pengakuan, kepemimpinan, struktur dan model pekerjaan.
- b. Faktor Individu, yang terdiri dari latar belakang, keterampilan, kapabilitas, dan demografi.
- c. Faktor psikologis, yang terdiri dari individual, pendidikan, motivasi, dan persepsi perilaku.

3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan, penyusunan rencana pengembangan, serta pengkomunikasian hasil proses tersebut kepada pegawai itu sendiri. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu kepada pegawai terkait apa yang diharapkan pengawas guna membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain.

Hal ini sejalan dengan pendapat Mathis & Jackson (2006:382) yang menyatakan bahwa penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses mengevaluasi seberapa baik pegawai melakukan pekerjaan mereka

jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada pegawai.

4. Tujuan Kinerja Pegawai

Menurut Marwansyah (2016), tujuan dari penelitian kinerja yaitu:

- a. Mengembangkan tujuan karir agar pegawai dapat beradaptasi dengan bimbingan semangat organisasi.
- b. Meningkatkan kinerja dengan mengidentifikasi tujuan perkembangan yang jelas.
- c. Mengukur kinerja secara objektif dan adil terhadap tuntutan pekerjaan, pegawai yang efektif dapat dihargai atas pencapaian atau usaha mereka dan pegawai yang tidak efektif dapat memiliki dampak dari kinerja yang kurang baik.

5. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2011) bahwa indikator kinerja pegawai yaitu:

- a. Kualitas
Kualitas kerja merupakan ketepatan waktu, ketelitian, keterampilan, serta kebersihan dalam melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan.
- b. Kuantitas
Kuantitas kerja merupakan output serta seberapa cepat pegawai dapat menyelesaikan pekerjaan yang telah diberikan oleh perusahaan.
- c. Sikap
Sikap dalam melakukan atau melaksanakan pekerjaan serta kerjasama dalam menyelesaikan masing-masing pekerjaan atau tugas yang diberikan.
- d. Dapat Diandalkan
Seberapa besar pegawai dapat mengikuti instruksi, kefokusannya, inisiatif, dan kerajinan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan.

C. Pengertian, Jenis, Manfaat, dan Indikator *Soft Competency*

1. Pengertian *Soft Competency*

Kompetensi merupakan dimensi perilaku atau sikap yang menyangkut kewenangan setiap individu untuk melaksanakan tugas atau dalam pengambilan keputusan sesuai dengan perannya dalam perusahaan yang

relevan sesuai keahlian, pengetahuan, serta kemampuan yang dimiliki. *Soft Competency* (kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar rekan kerja, serta menciptakan interaksi dengan orang lain) dengan bentuk kompetensinya *commitment, communication, dan leadership*.

Sriwidodo (2010) mengungkapkan kompetensi (*Soft skill*) adalah hal yang dibutuhkan seseorang ketika berada dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Kompetensi memiliki peran yang sangat penting, sebab menyangkut kemampuan dasar seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.

Soft Skill atau *Soft Competency* merupakan seperangkat keahlian individu untuk melaksanakan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang terbaik sehingga dapat memberi hasil sesuai dengan harapan serta memberikan manfaat yang lebih besar. Kompetensi merujuk pada ciri perilaku yang merefleksikan motif, konsep diri, karakter, nilai, pengetahuan dan keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul di tempat kerja.

Menurut Elfindri (2011) bahwa *Soft skill* merupakan keterampilan dan kemampuan, baik untuk diri sendiri, berkelompok, ataupun bermasyarakat. Sebab dengan adanya *soft skill* membuat keberadaan seseorang akan lebih semakin terasa saat berada ditengah masyarakat seperti keterampilan akan berkomunikasi.

2. Jenis *Soft Competency*

Banyak perusahaan yang semata mengandalkan program pelatihan guna meningkatkan kompetensi pegawainya tanpa didasari oleh suatu pemahaman yang memadai. Terlebih lagi diketahui bahwa kompetensi merupakan karakteristik dasar (*underlying characteristic*) yang paling tidak mencakup lima jenis karakteristik kompetensi yaitu pengetahuan, keterampilan, sikap, motif, serta konsep diri.

Palan (2007) berpendapat bahwa jenis kompetensi berdasar terdapat empat jenis, antara lain:

a. Kompetensi Inti

Kompetensi yang berada pada level perusahaan, dimana perusahaan menginginkan kompetensi dan nilai-nilai intinya berlaku universal di

seluruh perusahaan, yang diidentifikasi berdasarkan serangkaian diskusi kelompok sehingga menghasilkan daftar singkat yang berisi kurang dari sepuluh kompetensi.

b. Kompetensi Fungsional

Kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan output, seperti pengetahuan, serta keahlian yang dibutuhkan guna melaksanakan suatu pekerjaan.

c. Kompetensi Perilaku

Kompetensi yang berada pada level individu yang dapat diidentifikasi berdasarkan basis data generik atau dengan teknik wawancara perilaku. Kompetensi ini merupakan karakteristik dasar yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.

d. Kompetensi Peran

Kompetensi yang berkaitan dengan level posisi, dimana kompetensi ini merujuk pada peran yang harus dilaksanakan oleh pegawai dalam sebuah tim.

3. Manfaat *Soft Competency*

Kompetensi yang ada pada setiap individu mempunyai peran penting guna pencapaian efektivitas pelaksanaan diberbagai pekerjaan.

Menurut Prihadi (2004) kompetensi memberikan beberapa manfaat, antara lain:

a. Prediktor atau alat yang digunakan untuk memprediksi kesuksesan kerja:

Model kompetensi yang akurat dan handal akan menjadi penentu pengetahuan dan keterampilan apa saja yang dibutuhkan agar individu berhasil dalam melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Jika seseorang yang mempunyai jabatan dapat memiliki kompetensi yang dijadikan prasyarat pada jabatannya maka dapat diprediksikan bahwa dalam mengemban amanah jabatannya, dia akan sukses dan berhasil.

- b. Merekrut pegawai yang handal
Jika manajemen organisasi telah berhasil menentukan kompetensi sesuai dengan posisi atau jabatan yang dibutuhkan, maka dengan mudah dapat dijadikan sebagai kriteria dasar dalam rekrutmen calon pegawai baru.
- c. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian serta pengembangan pegawai.

Mengidentifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat dan handal dapat dijadikan acuan untuk kemampuan seseorang. Berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah mengembangkannya, melalui kegiatan pelatihan, pembinaan, atau bahkan dengan cara dimutasikan ke bagian lain.

4. Indikator *Soft Competency*

Beberapa indikator kompetensi menurut Bahri (2016) kompetensi kerja, antara lain:

- a. Pengetahuan.
- b. Keahlian dan profesionalisme.
- c. Kemampuan pengembangan keahlian.
- d. Tingkat kesesuaian kualitas kerja.

Indikator yang dikembangkan untuk mengukur *Soft Competency*. Indikator tersebut digunakan karena lebih sesuai dengan karakteristik pekerjaan yang diterapkan di tempat penelitian.

D. Pengertian, Jenis, dan Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

1. Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja yaitu segala kondisi fisik maupun non fisik yang terdapat dalam perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung berinteraksi dengan pekerjaan pegawai yang berpengaruh terhadap kinerjanya. Lingkungan kerja yang baik dapat menunjang pelaksanaan kerja sehingga pegawai lebih efektif dalam menjalankan pekerjaannya.

Sedarmayanti (2009) Lingkungan kerja non fisik yaitu segala sesuatu yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan pekerjaan dengan

pimpinan, hubungan pekerjaan dengan sesama rekan kerja, dan juga hubungan pekerjaan dengan bawahan. Lingkungan kerja non fisik dipengaruhi oleh struktur kerja, perhatian pemimpin, dukungan pemimpin, tanggung jawab kerja, dan kerja sama tim, serta lancarnya komunikasi.

Wursanto (2009) Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, serta rasa. Dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik.

Suasana hangat antara pimpinan dengan pegawai dan keakraban yang terjalin antar pegawai merupakan gambaran mengenai lingkungan kerja non fisik. Jadi, lingkungan kerja non fisik yaitu lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan.

2. Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik

Beberapa jenis lingkungan kerja yang bersifat non fisik menurut (Wursanto, 2009), antara lain:

- a. Adanya perasaan aman dari karyawan dalam menjalankan tugasnya. Seperti rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya, rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya, serta rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar rekan kerja.
- b. Adanya loyalitas yang bersifat dua dimensi. Loyalitas merupakan sikap karyawan untuk setia terhadap perusahaan ataupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Loyalitas terdiri dari dua macam, yaitu loyalitas bersifat vertikal dan horizontal. Loyalitas bersifat vertikal yaitu loyalitas antara bawahan dengan pimpinan atau sebaliknya. Seperti kunjungan bersilaturahmi, terutama pada waktu-waktu tertentu seperti hari besar keagamaan. Sedangkan, loyalitas horizontal dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti kunjung mengunjung sesama karyawan atau pegawai, bertamasya bersama.

c. Adanya kepuasan pegawai

Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang berkaitan dengan pelaksanaan atau berjalannya suatu pekerjaan dengan baik sesuai dengan apa yang diharapkan.

Lingkungan kerja yang dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku karyawan ke arah yang positif sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

3. Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Wursanto (2009) mengungkapkan bahwa unsur penting dalam pembentukan dan perubahan sikap dan perilaku, antara lain:

- a. Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
- b. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan serta semangat kerja yang tinggi.
- c. Perlakuan dengan baik, kesempatan untuk mengembangkan karier semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing.
- d. Para pegawai mendapatkan perlakuan secara adil dan objektif.

E. Pengertian, Jenis, Tujuan, Faktor yang Mempengaruhi dan Indikator Kompensasi Finansial

1. Pengertian Kompensasi Finansial

Kompensasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada para tenaga kerja, sebab para tenaga kerja telah memberikan sumbangan atau kontribusi tenaga serta pikiran demi kemajuan perusahaan guna mencapai tujuan yang telah diharapkan.

Menurut M. Kadarisman (2014) kompensasi finansial merupakan kompensasi yang secara langsung berupa uang, seperti gaji, upah, bonus, dan tunjangan finansial lainnya.

Hasibuan (2006) menyatakan bahwa kompensasi merupakan kompensasi moneter dan non-moneter yang diterima oleh para tenaga kerja

sebagai ketidakseimbangan atas layanan kepada perusahaan, baik secara implisit maupun eksplisit.

Kompensasi Finansial diberikan sesuai dengan kesepakatan yang terjadi antar perusahaan dengan pegawai. Kompensasi diberikan guna meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja dalam menghasilkan kinerja yang baik. Kompensasi finansial merupakan segala sesuatu yang diterima para tenaga kerja sebagai balas jasa mereka (Handoko, 2001). Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung yang berupa gaji, upah, insentif, dan bonus.

Artinya, semakin terpuhinya kompensasi finansial yang diberikan perusahaan kepada para tenaga kerja, maka secara otomatis hal tersebut akan meningkatkan kinerja para pekerja begitu juga sebaliknya. Sebab semakin pekerja merasa sejahtera dalam bekerja disuatu perusahaan, maka loyalitas mereka bekerja dalam perusahaan akan meningkat serta kinerja juga akan semakin baik.

2. Jenis – jenis Kompensasi finansial

Menurut Simamora (2006) Jenis-jenis kompensasi finansial bisa dibedakan menjadi dua, yaitu:

- a. Kompensasi finansial langsung (*direct financial*).
Kompensasi ini terdiri dari bayaran (*pay*) yang diperoleh seseorang dalam bentuk gaji, upah, dan komisi.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung (*indirect financial compensation*).

Kompensasi ini yang disebut juga dengan tunjangan, meliputi semua imbalan finansial yang tidak tercakup dalam semua kompensasi langsung berupa asuransi.

3. Tujuan Kompensasi Finansial

Menurut Rivai, Veithzal dan Sagala (2010) tujuan kompensasi yang efektif, yaitu:

- a. Mendapatkan sumber daya manusia yang berkualitas.
- b. Menjaga karyawan yang ada.
- c. Menaikkan efisiensi administrasi.

- d. Menyediakan pekerjaan.
- e. Mengatur biaya.
- f. Meneladani aturan hukum.
- g. Menjamin keadilan.
- h. Pengakuan terhadap perilaku yang diinginkan.

4. Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi Finansial

Menurut Tohardi (2002) beberapa faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi, antara lain:

- a. **Kinerja**
Pemberian kompensasi melihat besarnya kinerja yang disumbangkan oleh pegawai kepada perusahaan. Sebab, semakin tinggi tingkat output, maka akan semakin besar kompensasi yang diberikan oleh perusahaan kepada pegawai.
- b. **Kemampuan untuk membayar**
Pemberian kompensasi sangat tergantung kepada kemampuan organisasi dalam memberikan atau membayar gaji ataupun upah karyawan.
- c. **Kesediaan untuk membayar**
Walaupun perusahaan memiliki kemampuan membayar kompensasi, akan tetapi belum tentu perusahaan tersebut memiliki kesediaan untuk membayar kompensasi tersebut dengan layak dan adil.
- d. **Penawaran dan permintaan tenaga kerja**
Jika permintaan tenaga kerja banyak perusahaan, maka kompensasi akan cenderung meningkat, begitu pula sebaliknya apabila penawaran tenaga kerja ke perusahaan tinggi maka pembayaran kompensasi cenderung menurun atau rendah.
- e. **Organisasi pegawai**
Kebijakan besar atau kecilnya pemberian kompensasi juga dapat dipengaruhi oleh organisasi karyawan yang ada dalam perusahaan seperti serikat kerja.

f. Peraturan dan perundang-undangan

Adanya peraturan perundang-undangan yang ada juga mempengaruhi kebijakan perusahaan dalam pemberian kompensasi, seperti diberlakukannya kebijakan pemberian Upah Minimum Regional (UMR).

6. Indikator Kompensasi Finansial

Menurut Panggabean (2004) mengungkapkan bahwa indikator dari variabel kompensasi finansial, yaitu:

a. Gaji

Gaji merupakan imbalan yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur, seperti mingguan, bulanan, atau tahunan.

b. Tunjangan

Tunjangan merupakan kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan yang dianggap telah ikut berpartisipasi dengan baik guna mencapai tujuan perusahaan dan untuk meningkatkan kesejahteraan pegawai.

c. Insentif

Insentif merupakan suatu bentuk kompensasi yang diberikan kepada para pegawai yang jumlahnya tergantung dari hasil yang dicapai baik berupa financial maupun non financial.

Hal ini guna mendorong pegawai bekerja lebih giat dan lebih baik sehingga tujuan perusahaan dapat lebih unggul dan tercapai.

F. Pengertian, Faktor yang Mempengaruhi, Dimensi, dan Indikator

Komitmen Organisasi

1. Pengertian Komitmen Organisasi

Komitmen Pegawai terhadap organisasi merupakan bentuk konsistensi diri dari seorang pegawai terhadap tanggung jawabnya dan tetap mempertahankan keberadaannya dalam perusahaan, menjalin hubungan antar rekan kerja, serta terus menjaga nama baik perusahaan.

Samsuddin (2018) mengungkapkan bahwa komitmen organisasi merupakan janji (perjanjian/kontrak) untuk melakukan sesuatu. Janji kepada diri sendiri atau kepada orang lain yang tercermin dalam tindakan

kita. Komitmen organisasi pengakuan seutuhnya, sebagai sikap yang sebenarnya yang berasal dari watak yang keluar dari dalam diri seseorang.

Ivancevich (2011) Komitmen organisasi merupakan aspek penting yang perlu mendapatkan perhatian dari perusahaan karena mempunyai hubungan dengan kinerja pegawai. Seorang pegawai yang mempunyai komitmen organisasi yang tinggi akan menganggap bahwa tujuan pribadi dan tujuan perusahaan merupakan hal pribadi, sehingga perlu untuk diperjuangkan.

Dengan demikian kebutuhan pegawai yang diharapkan akan terpenuhi melalui komitmen organisasi menjadikan kebutuhan organisasi akan kinerja pegawai juga dapat tercapai. Hal ini dikarenakan apabila seorang pegawai yang sudah dipenuhi akan kebutuhannya maka pegawai tersebut juga akan memiliki komitmen yang tinggi pada perusahaannya. Dengan adanya komitmen organisasi pada pegawai akan membuat pegawai bekerja lebih optimal, serta kinerja yang dihasilkan juga akan meningkat secara positif pada perusahaannya.

2. Faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasi

Menurut Steers dalam (Sopiah, 2008) mengungkapkan bahwa terdapat tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan dalam organisasi, antara lain:

- a. Faktor Personal : pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan serta keinginan yang berbeda dari masing-masing karyawan.
- b. Ciri pekerjaan : seperti identitas tugas atau pekerjaan dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
- c. Pengalaman kerja : seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain dalam mengutarakan serta membicarakan perasaanya terkait perusahaan.

3. Dimensi Komitmen Organisasi

Menurut Busro (2018) mengungkapkan bahwa terdapat tiga dimensi terpisah komitmen organisasi, antara lain:

- a. Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) dimana adanya pegawai merasa ingin tetap tinggal (bekerja di perusahaan) atau keterikatan emosional pegawai.
- b. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) dimana pegawai merasa seharusnya tetap tinggal (bekerja di perusahaan) dan merasa mempunyai kewajiban yang seharusnya dilakukan.
- c. Komitmen Berkelanjutan (*Continuence Commitment*) dimana pegawai merasa membutuhkan untuk tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Pegawai macam ini merasa terjerat dengan perusahaan karena kurang mempunyai keterampilan (*skills*) atau tidak ada kesempatan untuk berpindah ke perusahaan lain.

4. Indikator Komitmen Organisasi

Indikator Komitmen Organisasi dalam Busro (2018) menyatakan bahwa:

- a. Indikator Komitmen Afektif (*Affective Commitment*) meliputi : kepercayaan yang kuat dan menerima hal serta tujuan organisasi, loyalitas terhadap perusahaan, serta kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan perusahaan.
- b. Indikator Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) meliputi : kemauan bekerja, serta tanggung jawab memajukan organisasi.
- c. Indikator Komitmen Berkelanjutan (*Continuence Commitment*) meliputi : memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam perusahaan, dan memperhitungkan kerugian jika akan meninggalkan perusahaan.

Ada juga yang mengemukakan Indikator Komitmen Organisasi yakni menurut (Sopiah, 2008) bahwa komitmen organisasi memiliki tiga indikator, antara lain:

- a. Adanya kemauan pegawai, ditandai dengan pegawai yang berkeinginan untuk mengusahakan guna tercapainya kepentingan perusahaan.

- b. Adanya kesetiaan pegawai, ditandai dengan pegawai yang berkeinginan untuk mempertahankan keanggotaannya untuk terus menjadi salah satu bagian dari perusahaan.
- c. Adanya kebanggaan pegawai pada organisasi, ditandai dengan karyawan yang merasa bangga telah menjadi bagian dari perusahaan yang diikutinya dan merasa bahwa perusahaan tersebut telah menjadi bagian dalam hidupnya.

G. Keterkaitan Antar Variabel Penelitian

1. Pengaruh *Soft Competency* Terhadap Kinerja Pegawai

Rokhayati (2017) mengungkapkan *soft competency* sangat diperlukan karena harapan dalam dunia kerja. Sebab, perusahaan yang memiliki tenaga kerja yang kompeten akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam era globalisasi produktivitas dan persaingan.

Mangkunegara (2016) mengungkapkan “Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya”. Salah satu faktor yang dapat mendorong kinerja pegawai yaitu dengan adanya potensi dari dalam pegawai berupa kompetensi yang dimiliki oleh masing-masing pegawai.

Pengaruh keterkaitan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Siti Nurhasanah, Rebin Sumardi (2018) dimana Kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Dalam penelitian Ana Rokhayati (2017) juga membuktikan bahwa *Soft Competency (Soft Skill)* berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai secara positif dan signifikan. Artinya, kompetensi memadai yang dimiliki oleh seorang pegawai akan membantu pegawai dalam memahami pekerjaannya serta standar dan target perusahaan. Prestasi kerja berupa pencapaian standar dan target perusahaan menunjukkan bahwa pegawai berhasil memberikan kinerja yang baik.

2. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2004) mengungkapkan motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan

lingkungan kerja, sebab motif berprestasi dalam diri sendiri juga akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja baik fisik maupun non fisik turut menunjang maka pencapaian kinerja pegawai akan lebih mudah. Karena lingkungan kerja non fisik memiliki hubungan yang sangat erat terhadap kinerja pegawai.

Rahmawanti (2014) mengungkapkan bahwa lingkungan kerja non fisik mencerminkan kondisi yang mendukung guna menciptakan hubungan antar sesama rekan kerja yang baik, agar suasana kerja tercipta lebih nyaman dan harmonis sehingga pegawai akan lebih efektif dan efisien dalam bekerja, artinya akan berdampak positif guna mencapai atau meningkatkan kinerja pegawai. Sebab, lingkungan yang tidak harmonis akan berdampak negatif yang akan menurunkan kinerja pegawai.

Pengaruh keterkaitan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Eddy Guridno (2021), dimana Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Dalam penelitian I wayan Bagia (2021) juga membuktikan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai secara positif. Artinya, lingkungan kerja yang baik dan menyenangkan dapat meningkatkan semangat kerja dalam perusahaan juga akan mendorong para pegawai untuk bekerja dengan sebaik-bainya. Yang mana memperbaiki lingkungan kerja akan meningkatkan kinerja pegawai.

3. Pengaruh Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Pegawai

Kompensasi merupakan biaya utama sebagai pengganti kontribusi jasa kepada perusahaan. Seperti menurut Simamora (2004:68) bahwa kompensasi finansial penting bagi tenaga kerja, sebab dengan kompensasi mereka dapat memenuhi kebutuhan secara langsung, terutama kebutuhan primer. Namun, pegawai juga mengharapkan kompensasi yang mereka terima sesuai dengan pengorbanan yang dilakukan dalam bentuk pengorbanan non finansial, yang juga sangat penting untuk pengembangan karir mereka, yang menunjukkan bahwa intensif, upah, upah dilakukan. Tidak memberikan hasil yang konsisten untuk kinerja pegawai.

Handoko (2001) bahwa kompensasi diberikan guna meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja dan guna menghasilkan kinerja yang baik. Semakin tinggi kompensasi maka semakin tinggi juga tingkat kepuasan kerja pegawai, derajat kepuasan yang semakin tinggi juga akan meningkatkan motivasi pegawai dalam mencapai kinerja yang tinggi.

Pengaruh keterkaitan ini sesuai dengan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Intan Maharani, Suryono Efendi (2017), dimana Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Dalam penelitian Mutholib (2019) juga membuktikan bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai secara positif dan signifikan. Artinya, semakin tinggi tingkat kompensasi yang diberikan kepada pegawai maka akan meningkat kinerja pegawai. Oleh karena itu, pemberian kompensasi finansial yang sesuai akan menimbulkan kepuasan kerja di dalam diri pegawai, sehingga karyawan tersebut melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan sesuai standar serta target perusahaan.

4. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai

Menurut Al Ahmadi (2009) dalam (Pangestu, 2014) komitmen organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawai. Sebab, dengan terciptanya komitmen organisasi yang tinggi, akan membuat para pegawai mengabdikan diri kepada perusahaan guna meningkatkan hasil kerja atau mencapai tujuan perusahaan yang diharapkan.

Khairun (2012) mengungkapkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Pengaruh keterkaitan ini sesuai dengan penelitian terdahulu menurut M. Rizky Ardiansyah (2021) dimana Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan secara parsial dan simultan Terhadap Kinerja Pegawai.

Dalam penelitian Intan Maharani, Suryono Efendi (2017), dimana Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Artinya, Pegawai yang mengabdikan diri sepenuhnya kepada perusahaan akan meningkatkan hasil kerja bagi perusahaan.

H. Hasi Penelitian yang Sesuai sebagai Rujukan Penelitian

Kajian pustaka tentang penelitian terdahulu bertujuan untuk mengetahui hubungan antara penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya dengan yang akan dilakukan. Hasil penelitian yang menjadi rujukan atau referensi dalam penelitian ini. Untuk lebih jelasnya dilihat pada Tabel 2.1

Tabel 2. 1

Rujukan Penelitian

No	Peneliti	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1.	Ana Rokhayati, Roni Kambara, dan Mahdani Ibrahim (2017)	Pengaruh <i>Soft Skill</i> dan Perencanaan Karir Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kualitas Pelatihan Sebagai Variabel Moderator pada PT. Krakatau Tirta Industri Cilegon	Bahwa <i>Soft Competency</i> , Perencanaan Karir, dan Kualitas Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Krakatau Tirta Industri Cilegon.
2.	Wahyuni (2016)	Pengaruh <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.	Bahwa <i>Hard Skill</i> dan <i>Soft Skill</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Provinsi Sulawesi Selatan.
3.	Siti Nurhasanah, Rebin Sumardi (2018)	Pengaruh Kecerdasan Emosional, Kompetensi, dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan PT. Agranet Multicitra Siberkom (Detikcom).	Bahwa Kecerdasan Emosional, Kompetensi, dan Kompensasi Finansial secara persial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Agranet Multicitra Siberkom (Detikcom).

Lanjutan Tabel 2.1

4.	Berliana Ruth Theodora Marbun, I Wayan Bagia, dan Gede Putu Agus Jana Susila (2021)	Pengaruh Pelatihan dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan pada Hotel Celuk Agung Lovina.	Bahwa Pelatihan dan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan Hotel Celuk Agung Lovina.
5.	Mutholib (2019)	Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompensasi Finansial Terhadap Kinerja Karyawan pada PT Bank Muamalat Indonesia.	Bahwa Pelatihan Kerja, dan Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT Bank Muamalat Indonesia.
6.	Intan Maharani, Suryono Efendi (2017)	Pengaruh Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.	Bahwa Budaya Organisasi, Komitmen Organisasi, dan Etos Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai Kementerian Ketenagakerjaan Republik Indonesia.
7.	Samsul Huda (2018)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial Terhadap Kinerja Karyawan pada Bintang Swalayan Ponorogo.	Bahwa Kompensasi Finansial dan Non Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Bintang Swalayan Ponorogo.

Lanjutan Tabel 2.1

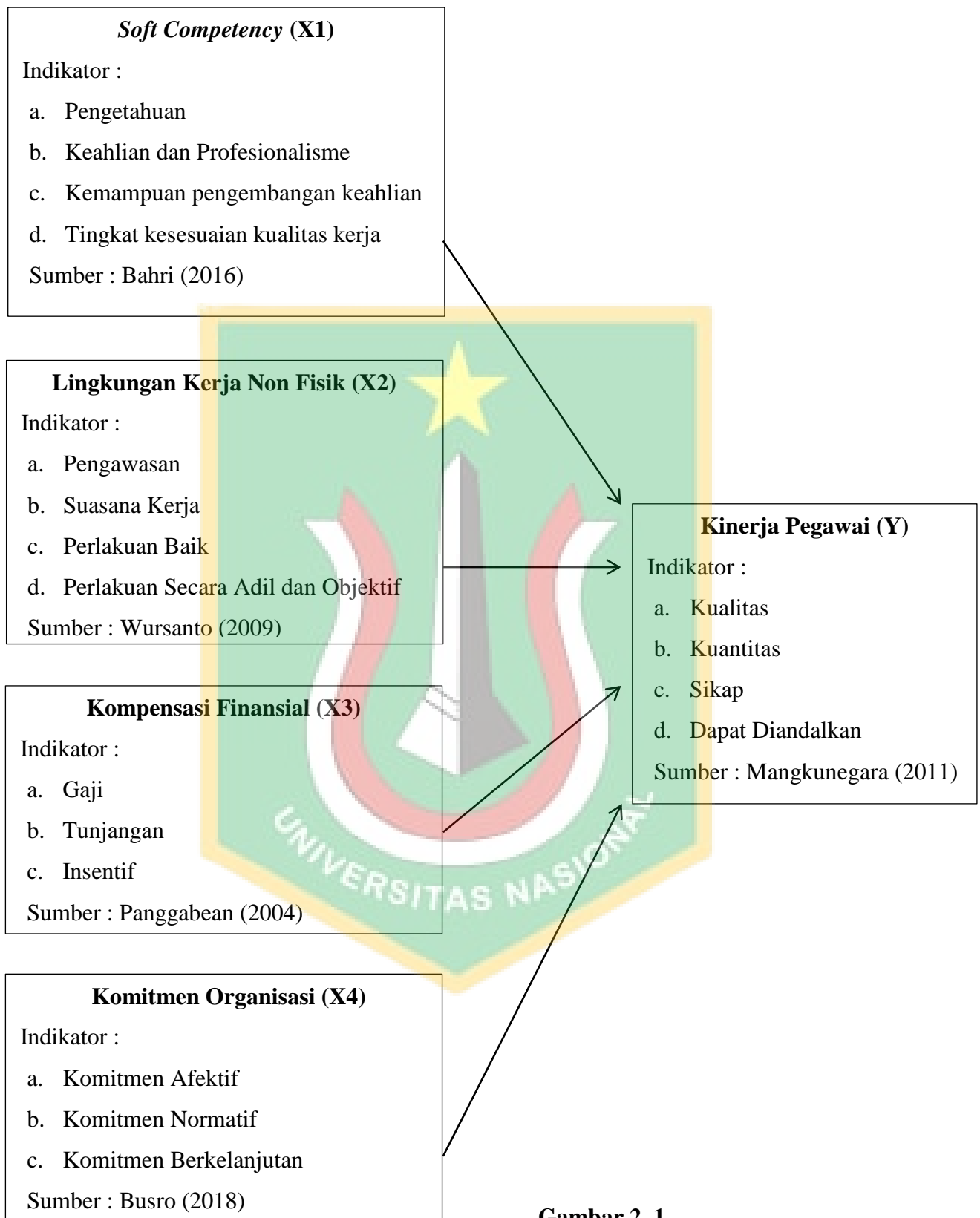
8.	Nanda Aulia Pangestuti (2020)	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik serta Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pabrik Suka Rasa Bakery.	Bahwa Lingkungan Kerja Fisik, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Stres Kerja secara simultan atau bersama-sama berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan pada Pabrik Suka Rasa Bakery.
9.	Eddy Guridno (2021)	Pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan.	Bahwa Kompensasi, Motivasi, dan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan PT. Saiba Cipta Selaras Kota Jakarta Selatan.
10.	M. Rizky Ardiansyah (2021)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu KM 12.	Bahwa Komitmen Organisasi secara persial dan simultan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bank Sumsel Babel Cabang Pembantu KM 12.
11.	Ria Padma Nur Ariyani, Eviatiwi Kusumaningtyas Sugiyanto (2020)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan BUMN X di Semarang	Bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan BUMN X di Semarang.

Sumber : Penelitian Terdahulu

I. Kerangka Analisis

Kerangka analisis merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan faktor yang telah diidentifikasi sebagai hal yang penting. Kerangka analisis memiliki tujuan untuk menggambarkan dan menjelaskan pengaruh terhadap beberapa variabel yang sedang diteliti. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada Gambar 2.1





Gambar 2. 1
Kerangka Analisis

J. Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu pernyataan yang bersifat sementara dan memerlukan pembuktian lebih lanjut. Berdasarkan pada berbagai hasil penelitian sebelumnya maka dirumuskan hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H₁** : *Soft Competency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat Perum BULOG.
- H₂** : Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat Perum BULOG.
- H₃** : Kompensasi Finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat Perum BULOG.
- H₄** : Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Pusat Perum BULOG.

