

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Dalam kajian penelitian ini peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah penelitian. Pustaka yang akan dibahas yaitu Motivasi kerja, Lingkungan kerja non fisik dan Kinerja pegawai. Maka dari itu penulis dalam meneliti menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga penulis menggunakan hasil penelitian yang dianggap relevan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia.

Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para ahli, “manajemen merupakan proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam penegelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan”. Nawawi (2011:23). Sama halnya dengan Daft, Richard L. yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2006:8), menyatakan bahwa: “Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian sumber

daya organisasi”. Sedangkan menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:2), menyatakan bahwa : “Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai satu tujuan”.

Dari beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan instansi dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, pegawai adalah asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan pegawai dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun instansi. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia dari beberapa pakar : John M. Ivancevich, et al yang dikutip oleh Moekijat (2010:4), menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia merupakan proses pencapaian tujuan organisasi melalui mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan dan menggunakan/ memanfaatkan sumber daya manusia dalam

suatu organisasi dengan sebaik-baiknya”. Sedangkan menurut T. Hani Handoko (2011:3), menyatakan bahwa : “Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”. Beda halnya dengan yang dikemukakan Malayu S.P Hasibuan ( 2008:10 ), menyatakan bahwa : “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Dari pendapat ketiga para ahli, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan organisasi yang selaras dengan tujuan individu dan masyarakat.

#### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia itu terbagi menjadi fungsi manajerial dan fungsi operatif. Menurut Veithzal Rivai (2011:13), manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan dari pada SDM. Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Perencanaan (*planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam rangka membantu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi.

3. Pengarahan (*directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerjasama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian (*controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan (*development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus disesuaikan dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

#### 7. Kompensasi (*compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

#### 8. Pengintegrasian (*integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan akan memperoleh laba sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

#### 9. Pemeliharaan (*maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun.

#### 10. Pemberhentian (*separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### 2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan daya dorong seseorang untuk memberikan kontribusi yang sebesar mungkin demi keberhasilan instansi mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan instansi berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota instansi yang bersangkutan.

### 2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Di bawah ini beberapa pengertian dari motivasi kerja menurut beberapa ahli, diantaranya; Robert L. Mathis and John H. Jackson yang diterjemahkan oleh Jimmy Sadeli (2010:279), menyatakan bahwa : *“Motivation is a desire in the person that cause the person to act”*. (Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan). Beda halnya dengan Stephen P. Robbins and Timothy A. Judge yang diterjemahkan oleh Benyamin Molan (2010:39), menyatakan bahwa : *“Motivation as a process that describes the intensity, direction, and persistence of effort to achieve a goal”*. (Motivasi sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha untuk mencapai suatu tujuan). Sedangkan, Mc. Clelland yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2008:281), menyatakan bahwa : *“Motivasi merupakan cadangan energi potensial yang dimiliki seseorang untuk dapat digunakan dan dilepaskan yang tergantung pada kekuatan dorongan serta peluang yang ada dimana energi tersebut akan dimanfaatkan oleh karyawan karena adanya kekuatan motif dan kebutuhan dasar, harapan dan nilai insentif”*.

Dari beberapa definisi diatas, penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa motivasi adalah suatu dorongan yang berasal dari diri individu untuk melakukan suatu tindakan untuk mencapai tujuan tertentu.

### 2.1.3.2 Tujuan Motivasi Kerja

Motivasi seseorang dipengaruhi oleh intrinsik yang ada pada diri seseorang/ individu yang bersangkutan. Dalam pemberian motivasi seluruh

perusahaan mempunyai kesamaan dan mendorong individu agar bekerja lebih giat, efektif dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:146), tujuan motivasi antara lain yaitu :

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
2. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
3. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan karyawan.
5. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
6. Menciptakan suasana kerja dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

### **2.1.3.3 Model Motivasi Kerja**

Pada tahap – tahap dalam evolusi aliran pemikiran. Para manajer berpegang pada model atau teori yang berbeda mengenai motivasi. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:148), membagi tiga konsep motivasi yaitu :

#### **1. Model Tradisional**

Yaitu memberikan motivasi dengan memberikan balas jasa dengan bentuk insentif (uang atau barang) kepada karyawan yang berprestasi baik. Semakin banyak produksinya semakin besar pula balas jasanya.

#### **2. Model Hubungan Manusia**

Yaitu dengan mengakui kebutuhan sosial karyawan dan membuat mereka berguna dan penting.

### 3. Model Sumber Daya Manusia

Model ini mengatakan bahwa karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, bukan hanya uang/barang atau keinginan akan kepuasan, tetapi juga kebutuhan akan pencapaian dan pekerjaan yang berarti.

#### 2.1.3.4 Metode Motivasi Kerja

Metode motivasi menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja sama, dan bekerja secara efektif. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2008:149). Terdapat dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung :

##### 1. Motivasi langsung (*direct motivation*)

Motivasi langsung adalah motivasi (materiil dan non materiil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti pujian, penghargaan, tunjangan hari raya, bonus dan bintang jasa.

##### 2. Motivasi tidak langsung (*indirect motivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan semangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja, suasana kerja, serta penempatan yang tepat. Memotivasi tak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan

sehingga pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan menjadi produktif.

#### **2.1.3.5 Jenis Motivasi Kerja**

Motivasi mempunyai peranan penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam perusahaan. Motivasi yang tepat kan mampu memajukan dan mengembangkan perusahaan. Unsur manusia dalam perusahaan terdiri dari dua kelompok orang yaitu orang yang dipimpin (pegawai aau pekerja). Masalah motivasi dalam organisasi menjadi tanggungjawab manajemen untuk menciptakan, mengatur, dan melaksanakannya. Oleh karena itu, sesuai dengan sifat motivasi yaitu bahwa ia adalah rangsangan bagi motif perbuatan manusia, maka manajemen arus dapat menciptakan motivasi yang mampu meumbuhan motif orang-orang sehingga mau berbuat sesuai dengan kehendak perusahaan.

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2008:150), motivasi terbagi kedalam dua jenis yaitu :

##### **1. Motivasi Positif**

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi diatas standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka panjang.

##### **2. Motivasi Negatif**

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan standar akan mendapat hukuman bila hasil kerjanya dibawah standar. Motivasi ini cocok digunakan untuk jangka pendek.

### 2.1.3.6 Teori-Teori Motivasi Kerja

Beberapa model atau teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli antara lain :

#### 1. Teori Motivasi Kebutuhan dari Abraham Maslow

Teori ini menyatakan bahwa manusia dimotivasi untuk memuaskan sejumlah kebutuhan yang melekat pada diri setiap manusia yang cenderung bersifat bawaan. Kebutuhan ini terdiri dari lima jenis yaitu :

- a. Kebutuhan fisik
- b. Kebutuhan rasa aman
- c. Kebutuhan sosial
- d. Kebutuhan pengakuan
- e. Kebutuhan aktualisasi diri

#### 2. Teori X dan Y

Teori ini dicetuskan oleh McGregor menyatakan bahwa manusia pada dasarnya terdiri dari dua jenis yaitu ada jenis manusia X dan jenis manusia Y yang masing-masing memiliki karakteristik tertentu. Jenis manusia X adalah manusia yang ingin menghindari pekerjaan bilamana mungkin, sementara jenis manusia Y menunjukkan sifat yang senang bekerja yang diibaratkan bahwa bekerja baginya seperti bermain. Kemudian jenis manusia X tidak punya inisiatif dan senang diarahkan, sedangkan jenis manusia Y adalah sebaliknya.

#### 3. *Three Needs Theory*

Teori ini dikemukakan oleh David Mc Clelland, yang mengatakan bahwa ada tiga kebutuhan manusia, yaitu :

- a. Kebutuhan berprestasi, yaitu keinginan untuk melakukan sesuatu lebih baik dibandingkan sebelumnya.
- b. Kebutuhan untuk berkuasa, yaitu kebutuhan untuk lebih kuat, lebih berpengaruh terhadap orang lain.
- c. Kebutuhan afiliasi, yaitu kebutuhan untuk disukai, mengembangkan atau memelihara persahabatan dengan orang lain.

#### 4. *ERG Theory*

Teori ini dikemukakan oleh Clayton Aderfer, yang mengatakan bahwa teori ini merupakan revisi dari teori Abraham Maslow. Teori ini menyatakan ada tiga kelompok kebutuhan manusia :

##### *a. Existence*

Berhubungan dengan kebutuhan untuk mempertahankan keberadaan seseorang dalam hidupnya.

##### *b. Relatedness*

Berhubungan dengan kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain.

##### *c. Growth*

Berhubungan dengan kebutuhan perkembangan diri.

#### 5. *Theory Dua Faktor*

Teori ini disebut juga *motivation-hygiene theory* dan dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Teori ini mengatakan bahwa suatu pekerjaan selalu berhubungan dengan dua aspek, yaitu pekerjaan itu sendiri seperti mengajar, merakit sebuah barang, mengkoordinasi sebuah kegiatan, menunggu langganan, membersihkan ruangan-ruangan, dan lain-lain disebut *job content*,

dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan seperti gaji, kebijaksanaan organisasi, supervisi, rekan kerja, dan lingkungan kerja yang disebut *job context*.

#### **2.1.3.7 Proses Motivasi Kerja**

Proses motivasi itu sendiri merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan ganjaran. Malayu S.P. Hasibuan (2008:150), mengemukakan bahwa proses motivasi terdiri dari :

##### **1. Tujuan**

Dalam proses motivasi perlu diterapkan terlebih dahulu tujuan organisasi, baru kemudian para karyawan dimotivasi ke arah tujuan itu.

##### **2. Mengetahui Kepentingan**

Hal yang penting dalam proses motivasi adalah mengetahui keinginan karyawan dan tidak hanya melihat dari sudut kepentingan pimpinan atau perusahaan saja.

##### **3. Komunikasi Efektif**

Dalam proses motivasi harus dilakukan komunikasi yang baik dengan bawahannya. Bawahan harus mengetahui apa yang akan diperolehnya dan syarat apa saja yang harus dipenuhinya supaya insentif tersebut diperoleh.

##### **4. Integrasi Tujuan**

Proses motivasi perlu untuk menyatukan tujuan organisasi dan tujuan kepentingan karyawan. Tujuan organisasi adalah *need complex* yaitu untuk memperoleh laba serta perluasan perusahaan, sedangkan tujuan individu karyawan adalah pemenuhan kebutuhan dan kepuasan.

## 5. Fasilitas

Manajer penting untuk memberikan bantuan fasilitas kepada organisasi dan individu karyawan yang akan mendukung kelancaran pelaksanaan pekerjaan, seperti memberikan bantuan kendaraan kepada salesman.

## 6. *Team Work*

Manajer harus membentuk team work yang terkoordinasi baik yang bisa mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.3.8 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja**

Setiap dimensi dalam satu konsep tidak harus mempunyai jumlah indikator yang sama, sedangkan indikator tidak selalu menjelaskan keadaan secara keseluruhan tetapi kerap kali hanya memberi petunjuk atau indikasi tentang keadaan keseluruhan tersebut sebagai suatu pendugaan.

Menurut Mc Clelland dalam Malayu S.P. Hasibuan (2008:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan akan prestasi
  - a. Mengembangkan kreativitas
  - b. Antusias untuk berprestasi tinggi
2. Kebutuhan akan afiliasi
  - a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan dia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*)
  - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati (*sense of importance*)
  - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*)

- d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*)
- 3. Kebutuhan akan kekuasaan
  - a. Memiliki kedudukan yang terbaik
  - b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan

#### **2.1.4 Lingkungan Kerja**

Keadaan lingkungan kerja yang baik akan memberikan dampak yang positif bagi seseorang dalam meningkatkan kinerjanya. Hal itu merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh agar seseorang dapat melaksanakan tugasnya tanpa mengalami gangguan, karena lingkungan kerja sangat mempengaruhi kinerja.

##### **2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja**

Lingkungan kerja memiliki peranan penting dalam penyelesaian tugas-tugas yang dibebankan terhadap pegawai, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari pegawai tersebut. Berikut ini dikemukakan pengertian lingkungan kerja dari beberapa pakar : Sedarmayanti (2013:28), menyatakan bahwa : “Lingkungan kerja non fisik merupakan semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja”. Sama halnya dengan yang dikemukakan Wursanto (2011:41), “Lingkungan kerja non fisik adalah sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”. Sedangkan menurut Suwanto (2011:24), menyatakan bahwa : “Lingkungan kerja non fisik yaitu aktor-faktor di luar manusia baik fisik maupun non fisik dalam suatu organisasi. Faktor fisik ini mencakup peralatan kerja, suhu tempat kerja, kesesakan dan kepadatan,

kebisingan, luas ruang kerja sedangkan non fisik mencakup hubungan kerja yang terbentuk di organisasi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan”.

Dari beberapa pendapat mengenai lingkungan kerja, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai yang mempengaruhi pegawai pada saat bekerja seperti suasana kerja, hubungan yang harmonis baik itu antara sesama rekan kerja maupun atasan.

#### **2.1.4.2 Jenis Lingkungan Kerja**

Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status yang sama. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri.

Menurut Sedarmayanti (2013:26) menyatakan bahwa secara garis besar, jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 (dua) yaitu :

##### **A. Lingkungan Kerja Fisik**

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat di sekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori yakni :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai (Seperti : komputer almari, meja, kursi dan sebagainya).
2. Lingkungan perantara atau lingkungan umum (seperti : rumah, kantor, pabrik, sekolah, kota, sistem jalan raya dan lain-lain. Lingkungan perantara, dapat

juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia, misalnya: temperatur, kelembaban, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna dan lain-lain.

#### B. Lingkungan Kerja Non Fisik

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.

##### **2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik**

Manusia akan mampu melaksanakan kegiatannya dengan baik, sehingga dicapai suatu hasil yang optimal, apabila diantaranya ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan yang sesuai. Suatu kondisi lingkungan dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatannya secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Ketidak sesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama. Lebih jauh lagi, keadaan lingkungan yang kurang baik dapat menuntut tenaga dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan system kerja yang efisien.

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2013:27) adalah:

1. Perhatian dan dukungan pemimpin yaitu sejauh mana karyawan merasakan bahwa pimpinan sering memberikan pengarahan dan perhatian serta menghargai mereka.
2. Kerjasama antar kelompok yaitu sejauh mana karyawan merasakan ada kerjasama yang baik di antara kelompok yang ada

3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara teman sekerja maupun dengan pimpinan.

#### **2.1.4.4 Macam-Macam Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan. Beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik menurut Wursanto (2009) disebutkan yaitu:

1. Adanya perasaan aman dari para pegawai dalam menjalankan tugasnya.
2. Ada loyalitas yang bersifat dua dimensi.
3. Adanya perasaan puas di kalangan pegawai.

Dari ketiga macam lingkungan kerja non fisik yang disebutkan tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perasaan aman pegawai

Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. Wursanto (2009:269), perasaan aman tersebut terdiri dari sebagai berikut.

- a. Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b. Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam kehidupan diri dan keluarganya.
- c. Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai.

## 2. Loyalitas pegawai

Loyalitas merupakan sikap pegawai untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam, yaitu loyalitas yang bersifat vertikal dan loyalitas yang bersifat horisontal. Loyalitas yang bersifat vertikal yaitu loyalitas antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan. Loyalitas ini dapat terbentuk dengan berbagai cara. Menurut pendapat Wursanto (2009) untuk menunjuk loyalitas tersebut dilakukan dengan cara:

- a. Kunjungan atau silaturahmi ke rumah pegawai oleh pimpinan atau sebaliknya, yang dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan seperti arisan.
- b. Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan pegawai dalam berbagai masalah yang dihadapi pegawai.
- c. Membela kepentingan pegawai selama masih dalam koridor hukum yang berlaku.
- d. Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman.

Sementara itu, loyalitas bawahan dengan atasan dapat dibentuk dengan kegiatan seperti *open house*, memberi kesempatan kepada bawahan untuk silaturahmi kepada pimpinan, terutama pada waktu-waktu tertentu seperti hari besar keagamaan seperti lebaran, hari natal atau lainnya.

Loyalitas yang bersifat horizontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan. Loyalitas ini dapat diwujudkan dengan

kegiatan seperti kunjungan mengunjungi sesama pegawai, bertamasya bersama, atau kegiatan-kegiatan lainnya.

### 3. Kepuasan pegawai

Kepuasan pegawai merupakan perasaan puas yang muncul dalam diri pegawai yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan. Perasaan puas ini meliputi kepuasan karena kebutuhannya terpenuhi, kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

Lingkungan kerja non fisik tersebut merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh pegawai. Karena itu, lingkungan kerja non fisik dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku pegawai ke arah yang positif sebagai yang diharapkan oleh organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Wursanto (2009) bahwa “tugas pimpinan organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menciptakan *human relation* sebaik-baiknya”. Karena itulah, maka pimpinan menjadi factor yang dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik dalam lingkup organisasi.

#### 2.1.4.5 Usaha Untuk Menciptakan Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik hanya dapat dirasakan tetapi tidak dapat dilihat, didengar atau diraba dengan pancaindera manusia. Selain itu, lingkungan kerja non fisik menjadi tanggung jawab pimpinan yang dapat diciptakan dengan menciptakan *human relations* yang sebaik-baiknya. Selain itu, pimpinan juga

dapat menyediakan pelayanan kepada pegawai sehingga pegawai merasa aman dan nyaman di dalam organisasi karena kebutuhan psikologisnya dapat terpenuhi.

### 1. *Human relations*

Hubungan pegawai dapat diartikan dengan hubungan antar manusia (*human relatios*) dalam sebuah organisasi, karena pegawai secara individu merupakan manusia. Effendy (2009) berpendapat “hubungan manusiawi (*human reations*) dalam arti luas ialah interaksi antara seorang dengan orang lain dalam segala situasi dan dalam sebuah bidang kehidupan”. Pendapat lain dikemukakan oleh Effendy (2009) “antar personal (*interpersonal communication*) untuk membuat orang lain mengerti dan menaruh simpati”. Selanjutnya Hardjana (2007) berpendapat bahwa komunikasi interpersonal (*interpersonal communications*) adalah “interaksi tatap muka antar dua orang atau beberapa orang, dimana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula”.

### 2. Fasilitas pelayanan karyawan

Yang dimaksud fasilitas pelayanan karyawan dalam penelitian ini adalah semua fasilitas fisik yang bersifat suplementer/melengkapi kantor yang bersangkutan. Dengan adanya fasilitas yang bersifat program pelayanan karyawan ini dimaksudkan agar pegawai tenang dalam bekerja. Program pelayanan karyawan ini merupakan bentuk program pemeliharaan karyawan. Dikatakan oleh Herman (2008) bahwa “pemeliharaan merupakan suatu langkah perusahaan dalam mempertahankan karyawan

agar tetap mau bekerja dengan baik dan produktif, dengan cara memperhatikan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar tujuan perusahaan dapat dicapai’.

Pelayanan karyawan ini akan merupakan salah satu factor yang sangat penting untuk pembentukan lingkungan kerja non fisik karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan, terutama lingkungan kerja non fisik. Dengan pelayanan karyawan (oleh perusahaan) yang baik maka para karyawan akan memperoleh kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Pegawai adalah manusia yang ingin dihargai. Dengan disediakannya kebutuhan karyawan oleh kantor, pegawai tersebut akan merasa diperhatikan kepentingannya. Sebagai imbalan dari apa yang telah diberikan, pegawai akan semakin bersemangat kerja. Hanya saja jangan berlebihan karena hal ini akan mengakibatkan pegawai akan menjadi manja dan jika kurang akan menimbulkan rasa tidak puas.

Herman (2008) berpendapat bahwa pemeliharaan karyawan dilakukan dengan tujuan baik untuk perusahaan, tujuan pemeliharaan adalah sebagai berikut:

- a. Agar karyawan mampu meningkatkan produktivitas kerjanya
- b. Mendisiplinkan diri dan memperkecil tingkat absensi
- c. Menumbuhkan loyalitas
- d. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
- e. Mengefektifkan proses pengadaan karyawan

Sedangkan tujuan bagi karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
- b. Memberikan keterangan, keamanan, serta menjaga kesehatan karyawan
- c. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan

Pelayanan atau pemeliharaan karyawan yang kurang pada tempatnya akan mengakibatkan berbagai macam kerugian dari perusahaan yang bersangkutan. Pelayanan untuk para karyawan perusahaan yang diberikan lebih dari semestinya oleh perusahaan juga akan mempunyai pengaruh yang negatif terhadap para karyawan tersebut. Selanjutnya untuk melihat baik buruknya fasilitas pelayanan karyawan dapat dilihat dari pelayanan kantin, pelayanan kesehatan dan pelayanan kamar mandi/WC. Sedangkan pelayanan secara non fisik yaitu disediakannya kesempatan untuk mengungkapkan permasalahan yang sedang dihadapi pegawai.

#### **2.1.4.6 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik**

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Wursanto dalam Dharmawan (2011:47), adapun indikator dari lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut :

- a. suasana kerja seperti kekeluargaan ditempat kerja
- b. perlakuan yang baik seperti perlakuan yang baik dan adil antara sesama rekan kerja dan atasan.
- c. rasa aman seperti mendapatkan perlindungan dari ancaman kecelakaan menggunakan fasilitas instansi.

- d. hubungan yang harmonis seperti komunikasi antara sesama rekan kerja dan atasan.

#### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pegawai bukan hanya merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya tetapi juga termasuk disiplin kerja pegawai dan perilaku kerja pegawai. Disiplin kerja pegawai terdiri dari kepatuhan terhadap intruksi kerja serta menaati peraturan dan tata tertib yang berlaku, kehadiran dan kepatuhan pegawai terhadap jam kerja, penggunaan dan pemeliharaan peralatan yang sebaik-baiknya sehingga dapat menunjang kegiatan kantor berjalan dengan lancar sedangkan perilaku kerja pegawai terdiri dari beberapa aspek perilaku kerja pegawai yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, kerjasama dan kepemimpinan. Pegawai dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi sehingga dapat menghasilkan kerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi pemerintahan dalam mencapai tujuan.

### 2.1.5.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Manajemen sumber daya manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan/instansi yang bersangkutan. Keberhasilan berbagai aktivitas instansi sangat ditentukan oleh kinerja pegawai yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja pegawai yang dimiliki oleh instansi, semakin baik pula kinerja perusahaan/instansi tersebut.

Pengertian kinerja menurut beberapa ahli yaitu: Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”. Sedangkan menurut Gary Dessler yang dialih bahsakan oleh Paramita Rahayu (2009:322), menyatakan bahwa: “Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat”. Sama halnya Sedarmayanti (2013:50), menyatakan bahwa: “*Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja atau unjuk kerja atau penampilan kerja”.

Dari beberapa pendapat ahli, penulis menyatakan bahwa kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai seorang pegawai, baik secara kualitas maupun kuantitas, sesuai dengan tugas dan perannya di dalam perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja yang efektif adalah mampu memenuhi sasaran dan

standar kinerja yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, semakin baik seorang pegawai memenuhi sasaran dan standar yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, berarti kinerjanya semakin optimal.

Kinerja pegawai sangat menentukan keberhasilan perusahaan merealisasikan berbagai tujuannya, hal tersebut disebabkan karena pegawai merupakan orang yang melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta melakukan pengendalian terhadap berbagai aktivitas perusahaan. Pegawai yang kompetitif, mustahil perusahaan dapat mencapai tujuannya secara efektif dan efisien. Perusahaan perlu mengoptimalkan kinerja pegawai dalam rangka meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

#### **2.1.5.2 Tujuan dan Sasaran Kinerja Pegawai**

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja SDM, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai hasil fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal –hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja pegawai menurut Veithzal Rivai (2011:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan.

5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.
6. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam Penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi perusahaan, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

#### **2.1.5.3 Peningkatan Kinerja Pegawai**

Peningkatan kinerja pegawai menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011:22-23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja.
- b. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan

- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
- d. Rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

Bila langkah-langkah tersebut dapat dilaksanakan dengan baik, maka kinerja pegawai dapat ditingkatkan.

#### **2.1.5.4 Kegunaan Penilaian Kinerja Pegawai**

Kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sdm. Menurut Veithzal Rivai (2011:311) penilaian kinerja dapat berguna untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk

identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.

4. Dokumentasi, yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Indikator Kinerja Pegawai**

Penelitian ini penulis menggunakan dimensi dan indikator kinerja menurut Gary Dessler yang dialih bahasakan oleh Paramita Rahayu (2009:329), yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Meliputi kerapihan dan ketelitian dalam menyelesaikan tugas dan kemampuan pegawai dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan standar yang telah ditentukan.

2. Produktivitas

Menunjukan kecepatan dalam menyelesaikan pekerjaan tepat pada waktunya dan hasilnya memuaskan.

3. Pengetahuan

Meliputi keahlian dan keterampilan pegawai dalam meyelesaikan pekerjaan.

4. Keterpercayaan

Menunjukan tanggung jawab pegawai pada saat mengambil keputusan dan hasil pekerjaan yang telah diselesaikan.

5. Ketersediaan

Meliputi kesediaan pegawai masuk kerja dan datang tepat pada waktunya.

## 6. Kemandirian

Inisiatif pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari pimpinan.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah motivasi kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

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

| No. | Nama Peneliti dan Judul Penelitian                                                                                                                                                            | Variabel                     |                                     | Hasil Penelitian                                                                                                                               |
|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|     |                                                                                                                                                                                               | Persamaan                    | Perbedaan                           |                                                                                                                                                |
| 1.  | Agustuti Handayani Tahun 2010, Analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada koperasi simpan pinjam trijaya mandiri pare Kediri Sumber : jurnal        | Motivasi dan kinerja pegawai | Gaya kepemimpinan                   | Terdapat pengaruh positif antara motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada koperasi simpan pinjam trijaya mandiri pare Kediri               |
| 2.  | M.harlie Tahun 2012, Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada koperasi simpan pinjam artha jaya mandiri Mojokerto Sumber : jurnal | Motivasi dan kinerja pegawai | Disiplin kerja, pengembangan karier | Variabel disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier berpengaruh positif baik secara parsial maupun bersama-sama terhadap kinerja pegawai |

(Dilanjutkan)

(Lanjutan Tabel 2.1)

|    |                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                       |                                             |                                                                                                                                                                       |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|---------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3. | Sarjiman Arianto<br>Tahun 2012, Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di koperasi simpan pinjam “setia bhakti” kabupaten nganjuk<br>Sumber : jurnal                                                                  | Motivasi dan kinerja pegawai                          | kepemimpinan                                | Terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai di koperasi simpan pinjam “setia bhakti” kabupaten nganjuk                          |
| 4. | Diana Khaerani Sofyan<br>2013, Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai republik indonesia (pkpri) kota blitar<br>Sumber : jurnal                                                                                                      | Lingkungan kerja dan kinerja pegawai                  | Tidak ada perbedaan                         | Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja mempunyai pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai                                           |
| 5. | Nela Prima Rahmawati<br>Tahun 2014, Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai studi pada pusat koperasi pegawai republik indonesia di kota malang.<br>sumber : jurnal                                                                   | Lingkungan kerja dan kinerja                          | Tidak ada perbedaan                         | Lingkungan kerja fisik dan non fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pusat koperasi pegawai republik indonesia di kota malang      |
| 6. | Anak Agung Ngurah Agus Dhermawan 2012, Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di koperasi pegawai republik indonesia “limintu” kecamatan rengel kabupaten tuban<br>Sumber : jurnal | Motivasi, lingkungan kerja dan kinerja pegawai        | Kompetensi, kompensasi dan kepuasan pegawai | Lingkungan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai dan motivasi berpengaruh secara positif tidak signifikan terhadap kinerja pegawai |
| 7. | Lucky Wulan Analisa<br>2010, Analisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada koperasi pegawai telekom “kopegtel camar” banyuwangi<br>Sumber : jurnal                                                         | Motivasi kerja, lingkungan kerja dan kinerja karyawan | Tidak ada perbedaan                         | Motivasi kerja dan lingkungan kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada koperasi pegawai telekom “kopegtel camar” banyuwangi      |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                     |                |                                                                                                                                                                          |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 8. | Heny Sidanti 2015,<br>Pengaruh lingkungan kerja,<br>disiplin kerja dan motivasi<br>kerja terhadap kinerja<br>pegawai negeri sipil di<br>koperasi pegawai republik<br>indonesia (kpri) ikatan<br>membangun bahagia<br>sejahtera jambon ponorogo<br>Sumber : jurnal | Lingkungan<br>kerja,<br>motivasi<br>kerja dan<br>kinerja<br>pegawai | Disiplin kerja | Lingkungan kerja,<br>disiplin kerja dan<br>motivasi kerja<br>bersama-sama dan<br>secara simultan<br>berpengaruh positif<br>dan signifikan<br>terhadap kinerja<br>pegawai |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

1. Agustuti Handayani tahun 2010, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Koperasi Simpan Pinjam Trijaya Mandiri Pare Kediri. Motivasi kerja pegawai seperti pengembangan karier mempunyai pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja pegawai dibandingkan dengan pengaruh Gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan yang sesuai diterapkan pada Dinas Tenaga Kerja Propinsi Lampung adalah gaya konsultasi sedangkan kinerja sangat baik dapat dilihat tingkat kreatifitas yang sangat tinggi. Oleh karena itu, pengembangan karier harus terus ditingkatkan dengan cara mengikuti pendidikan baik formal maupun informal. Selain itu, hendaknya bentuk motivasi lain pun perlu tetap mendapat perhatian yang sama, seperti misalnya bagi yang sudah usianya tidak memungkinkan lagi untuk melanjutkan studi perlu penghargaan senioritas, agar para pegawai tetap memiliki rasa loyal pada pemimpin. Untuk gaya kepemimpinan konsultasi terus di pertahankan agar terus tercipta hubungan yang harmonis dengan adanya komunikasi timbal balik antara pimpinan dan bawahan baik secara formal dan informal. Untuk meningkatkan terus kinerja pegawai maka perlu diberikan kesempatan memberikan ide –ide atau

membuat inovasi dalam menyelesaikan pekerjaannya agar mereka lebih merasa bertanggung jawab pada pekerjaan.

2. M.harlie Tahun 2012, Pengaruh disiplin kerja, motivasi dan pengembangan karier terhadap kinerja pegawai negeri sipil pada koperasi simpan pinjam artha jaya mandiri mojokerto. Dari hasil perhitungan uji t, maka diperoleh nilai t hitung untuk variabel disiplin kerja (X1) sebesar 7,330, nilai t hitung untuk variabel motivasi (X2) sebesar 6,155, nilai t hitung untuk variabel pengembangan karier (X3) sebesar 5,045, dan nilai t table sebesar 1,6599. Hal ini berarti bahwa  $t \text{ hitung} > t \text{ tabel}$ , maka  $H_0$  ditolak dan  $H_a$  diterima yang berarti variabel bebas yang meliputi disiplin kerja (X1), motivasi (X2), dan pengembangan karier (X3) berpengaruh nyata secara parsial terhadap Kinerja Pegawai (Y) Pemerintah Kabupaten Tabalong di Tanjung Kalimantan Selatan.
3. Sarjiman Arianto Tahun 2012, Pengaruh kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai di koperasi simpan pinjam “setia bhakti” kabupaten Nganjuk. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dikemukakan di muka terlihat bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh kepemimpinan dan motivasi kerja secara simultan. Ini menunjukkan bahwa semakin baik kepemimpinan dan motivasi kerja baik maka akan semakin baik pula kinerja pegawainya. Kepemimpinan yang baik merupakan cerminan dari motivasi kerja yang baik. Perpaduan antara kepemimpinan dan motivasi kerja yang baik mewujudkan sikap kinerja untuk bekerja keras menghasilkan efektivitas kerja. Pada kenyataannya kinerja pegawai dipengaruhi lebih kecil oleh kepemimpinan dibandingkan motivasi kerja. Dengan demikian kecenderungan

semakin baik pelaksanaan kepemimpinan dan motivasi kerja akan memberikan peluang yang sangat baik bagi tercapainya kinerja pegawai. Hal ini disebabkan beberapa faktor antara lain : faktor kreativitas. Sebab tanpa memiliki keativitas, tidak mungkin suatu pekerjaan dapat diselesaikan dengan sempurna. Setelah diketahui secara simultan bahwa kepemimpinan dan motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai, maka perlu diketahui pula pengaruh secara parsial dari masing-masing variabel kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Secara kualitatif, gambaran hubungan tersebut menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut tidak dapat dipisahkan dalam hal memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawai. Artinya kepemimpinan harus didukung oleh motivasi kerja dalam mencapai kinerja pegawai yang baik, begitu pun juga sebaliknya. Hasil uji hipotesis penelitian telah terbukti menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dari kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.

4. Diana Khaerani Sofyan 2013, Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai republik indonesia (pkpri) kota Blitar. Hasil penelitian yang telah dilakukan diperoleh persamaan akhir estimasi yaitu  $Y = 2.463 + 0.717 X$ , konstanta sebesar 2.463 artinya jika variabel lingkungan kerja pegawai BAPPEDA Kabupaten X sebesar 2.463 maka kinerja pegawai juga hanya sebesar 2.463. Hasil penelitian diperoleh koefisien Durbin-Watson bernilai 0,801 yang menunjukan bahwa lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Kantor BAPPEDA. Koefisien regresi (x) sebesar 0.717, artinya jika

hubungan lingkungan kerja mengalami kenaikan maka kinerja akan mengalami peningkatan 0,717.

5. Nela Prima Rahmawati Tahun 2014, Pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai studi pada pusat koperasi pegawai republik indonesia di kota Malang. Berdasarkan analisis deskriptif diketahui bahwa rata-rata responden menilai keadaan lingkungan kerja fisik (X1) sebesar 4,19, lingkungan kerja non fisik (X2) sebesar 4,13 serta kinerja karyawan (Y) sebesar 4,13. Hal ini berarti bahwa keadaan lingkungan kerja fisik, lingkungan kerja non fisik dan kinerja karyawan yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara sudah baik. Berdasarkan hasil analisis regresi linier berganda dapat diketahui bahwa lingkungan kerja fisik (X1) yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $t$   $0,001 < \alpha$   $0,05$  dan nilai koefisien beta sebesar 0,247 menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan sebesar 24,7%.. Lingkungan kerja non fisik (X2) yang ada di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Utara juga mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $t$   $0,000 < \alpha$   $0,05$  dan nilai koefisien beta sebesar 0,671 menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan sebesar 67,1%, sehingga lingkungan kerja non fisik (X2) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian ini juga diketahui bahwa secara simultan lingkungan kerja fisik (X1) dan lingkungan kerja non fisik (X2) yang ada di

Kantor Pelayanan Pajak Pratama Malang Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Utara mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan (Y). Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi  $F_{0,000} < \alpha_{0,05}$  dan mempunyai pengaruh sebesar 62,6% ( $R^2 = 0,626$ ).

6. Anak Agung Ngurah Agus Dharmawan 2012, Pengaruh motivasi, lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan dan kinerja pegawai di koperasi pegawai republik indonesia “limintu” kecamatan rengel kabupaten tuban. Pada penelitian ini dapat di tarik beberapa kesimpulan yaitu Motivasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai sehingga meskipun para pegawai yang bekerja di Dinas PU Provinsi Bali memiliki motivasi kerja yang baik, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan atau memberikan pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja yang dirasakan oleh para pegawai tersebut, demikian juga dengan Lingkungan Kerja, karena berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja maka meskipun lingkungan kerja di Dinas PU Provinsi Bali mengalami perbaikan, hal tersebut tidak berpengaruh terhadap kepuasan kerja pegawainya. Kompetensi dan kompensasi berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai dimana semakin baik kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai, maka akan semakin baik pula kepuasan kerja yang dirasakan oleh pegawai tersebut sementara semakin baik teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu motivasi kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai.

7. Lucky Wulan Analisa 2010, Analisis pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai pada koperasi pegawai telekom “kopegtel camar” Banyuwangi. Motivasi memiliki pengaruh besar terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari Koefisien regresi variabel X1 ( motivasi kerja ) diperoleh sebesar 0,439 dengan tanda koefisien positif. Artinya motivasi kerja karyawan yang lebih besar akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Lingkungan kerja pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini dapat dilihat dari koefisien regresi variabel X2 ( lingkungan kerja ) diperoleh sebesar 0,260 dengan tanda koefisien positif. Artinya lingkungan kerja yang lebih baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi kerja dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan besar pengaruh sebesar 36,2%. Hal ini berarti 36,2% kinerja karyawan di lingkungan DISPERINDAG Kota Semarang dapat dijelaskan oleh adanya variabel motivasi kerja dan kinerja karyawan. Dari hasil penelitian terlihat bahwa faktor yang paling besar pengaruhnya yaitu motivasi kerja sebesar 0,439.
8. Heny Sidanti 2015, Pengaruh lingkungan kerja, disiplin kerja dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai negeri sipil di koperasi pegawai republik indonesia (kpri) ikatan membangun bahagia sejahtera jambon Ponorogo. Hasil analisis mengenai pengaruh faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan menunjukkan bahwa faktor Disiplin kerja, dan motivasi kerja mempunyai pengaruh positif signifikan terhadap kinerja pada Pegawai Negeri sipil Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. Faktor Lingkungan kerja tidak

berpengaruh signifikan terhadap kinerja Pegawai Negeri sipil Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. Ini dibuktikan dari hasil perhitungan SPSS bahwa  $t$  hitung lebih rendah dari  $t$  table. Variabel Disiplin kerja mempunyai pengaruh paling dominan terhadap terhadap kinerja Pegawai Negeri sipil Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun. Sehingga dengan adanya disiplin kerja maka kinerja karyawan dapat meningkat. Karena nilai  $t$  hitung faktor disiplin kerja paling tinggi dibanding nilai  $t$  hitung factor-faktor lainnya. Lingkungan kerja, Disiplin kerja, Motivasi kerja secara bersama-sama dan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai negeri sipil Sekretariat DPRD Kabupaten Madiun.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan konstelasi hubungan antar variabel yang akan diteliti. Konstelasi hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh

### **2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Meningkatkan kinerja pegawai salah satunya yaitu instansi harus melakukan suatu usaha dengan pemberian motivasi. Motivasi penting diberikan kepada pegawai karena akan membangkitkan semangat untuk bekerja dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Motivasi adalah sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya (Robbins dan Judge, 2010:222).

Menurut Henry Simamora (2011:445) ada tiga elemen kunci dalam motivasi yaitu upaya, tujuan organisasi dan kebutuhan. Upaya merupakan ukuran intensitas. Bila seseorang termotivasi maka ia akan berupaya sekuat tenaga untuk

mencapai tujuan, namun belum tentu upaya yang tinggi akan menghasilkan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan intensitas dan kualitas dari upaya tersebut serta difokuskan pada tujuan organisasi. Kebutuhan adalah kondisi internal yang menimbulkan dorongan, dimana kebutuhan yang tidak terpuaskan akan menimbulkan tegangan yang merangsang dorongan dari dalam diri individu. Dorongan ini menimbulkan perilaku pencarian untuk menemukan tujuan, tertentu. Apabila ternyata terjadi pemenuhan kebutuhan, maka akan terjadi pengurangan tegangan. Pada dasarnya, karyawan yang termotivasi berada dalam kondisi tegang dan berupaya mengurangi ketegangan dengan mengeluarkan upaya.

McClelland dalam Mangkunegara (2011:104) menyimpulkan bahwa ada hubungan positif antara motivasi kerja dengan pencapaian prestasi kerja atau kinerja, dimana jika seorang pimpinan atau pegawai yang mempunyai motivasi kerja tinggi cenderung memiliki prestasi kerja tinggi, dan sebaliknya mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah.

Keterkaitan antara motivasi kerja dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Agustuti Handayani (2010). Dimana hasil penelitiannya secara parsial motivasi kerja mempengaruhi kinerja pegawai.

### **2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai**

Kondisi lingkungan dapat mempengaruhi kinerja pegawai seperti yang dikemukakan Robbins (2010:36), bahwa para pegawai menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja mereka, baik dari segi kenyamanan pribadi maupun kemudahan melakukan pekerjaan dengan baik. Lingkungan kerja dapat

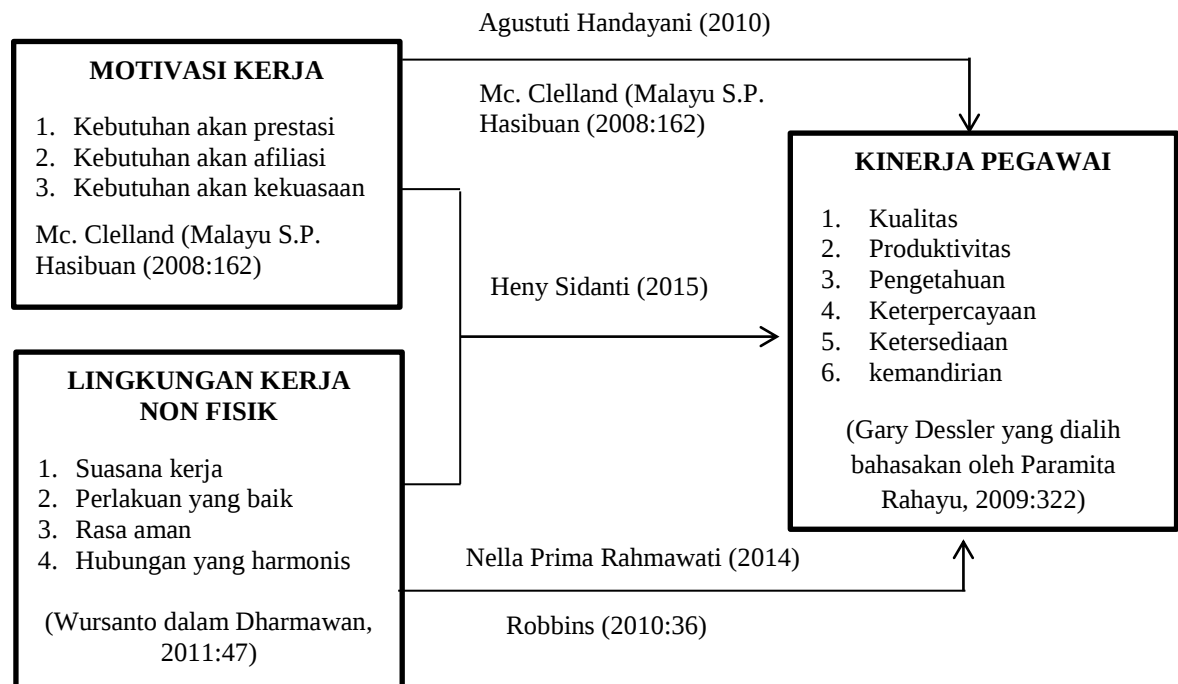
dibedakan menjadi dua, yaitu lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik. Terciptanya lingkungan kerja yang baik dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai karena apabila lingkungan kerja di instansi tersebut nyaman dan menyenangkan tentunya pegawai dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan instansi dapat tercapai dengan baik.

Keterkaitan antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Nella Prima Rahmawati (2014). Dimana hasil penelitiannya secara parsial lingkungan kerja non fisik mempengaruhi kinerja pegawai.

### **2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Pegawai**

Motivasi kerja pegawai sangat dipengaruhi oleh keadaan lingkungan kerja non fisik, misalnya hubungan dengan sesama pegawai dan dengan pemimpinnya. Apabila hubungan seorang pegawai dengan pegawai lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka akan dapat membuat pegawai merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu motivasi kerja pegawai akan meningkat dan kinerja pun juga akan ikut meningkat.

Keterkaitan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja non fisik dengan kinerja pegawai dikemukakan oleh Heny Sidanti (2015). Dimana hasil penelitiannya motivasi kerja dan lingkungan kerja non fisik bersama-sama dan secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### 2.3 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian yang telah diuraikan, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Terdapat pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai.
2. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja pegawai.
3. Terdapat pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja pegawai.