

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 karyawan. 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 panduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional Sumber Daya Manusia.

Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar :

Nawami (2011:23), menyatakan bahwa:

“Proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam pengelolaan sumber daya untuk pencapaian suatu tujuan”.

Daft, Richard L. Yang dikutip oleh Edward Tanujaya (2012:8)

Bahwa :

“Manajemen adalah pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian Sumber daya manusia”.

Malayu S.P Hasibuan (2012:2), menyatakan bahwa :

“Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan”.

Dari beberapa definisi manajemen di atas maka dapat dikatakan bahwa manajemen merupakan suatu proses kegiatan perusahaan 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, karyawan adalah asset (kekayaan) utama perusahaan, sehingga harus dipelihara dengan baik. faktor yang menjadi perhatian dalam Sumber daya manusia itu sendiri.

2.1.2.1 Pengertian manajemen Sumber daya Manusia

Manajemen Sumber Daya manusia adalah mengembangkan karyawan dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran individu maupun perusahaan. Berikut ini dikemukakan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dari beberapa pakar :

John M. Ivancevich, et al yang dikutip oleh Moekijat (2010:4), menyatakan bahwa :

“Proses pencapaian tujuan organisasi melalui, mendapatkan, mempertahankan, memberhentikan, mengembangkan, dan menggunakan/memanfaatkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya”.

T. Hani Handoko (2011:13), menyatakan bahwa :

“Merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

“Malayu S.P Hasibuan (2012:10), 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 mencapai tujuan individu dan masyarakat.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2011:13), Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum 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, intergrasi 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 di berikan harus sesuai 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 di berikan kepada perusahaan.

8. Pengintergrasian (*Intergration*)

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 pekerjaanya.

9. Pemeliharaan (*maintenace*)

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 perusahaan mencapai tujuannya. Dengan pengertian bahwa tercapainya tujuan perusahaan berarti tercapai pula tujuan pribadi para anggota perusahaan yang bersangkutan.

2.1.3.1 Pengertian Motivasi Kerja

Istilah motivasi (*motivation*) berasal dari bahasa latin, yakni *movere*, yang berarti “menggerakkan” (*to move*).

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).

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).

M.c Clelland yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2012:281), 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

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:146), 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 karyawan.
6. Menciptakan suasana kerja dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreatifitas, dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisien penggunaan alat-alat dan bahan baku.

2.1.3.3 Model Motivasi Kerja

Malayu S.P Hasibuan (2012:148), 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 balasnya.

2. Model Hubungan Manusia

Yaitu dengan mengakui kebutuhan sosial karyawan dan membuat mereka berguna 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

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2012:149). Terdapat dua metode motivasi yaitu motivasi langsung dan motivasi tidak langsung :

1. Motivasi langsung

Motivasi langsung (*direct motivation*)

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

2. Motivasi tidak langsung (*indirectmotivation*)

Motivasi tidak langsung adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang kelancaran sehingga para

karyawan betah dan semangat melakukan pekerjaannya. Misalnya ruangan kerja, suasana kerja, serta penempatan yang tepat. Memotivasi tidak langsung besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan sehingga pengaruhnya untuk merangsang semangat kerja karyawan menjadi produktif.

2.1.3.5 Jenis Motivasi Kerja

Dari jenisnya Malayu S.P Hasibuan (2012:150), membagi motivasi 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 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 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 McClelland, 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 content*.

2.1.3.7 Proses Motivasi Kerja

Malayu S.P Hasibuan (2012:150), 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

Menurut Mc Clelland dalam Malayu S.P Hasibuan (2012:162), dimensi dan indikator motivasi adalah sebagai berikut :

1. Kebutuhan akan Prestasi
 - a. Mengembangkan Kreatifitas
 - 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 achievment*)
 - 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 peran penting dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan terhadap karyawan, yang secara otomatis mampu untuk menciptakan prestasi dari karyawan tersebut. Berikut dikemukakan pengertian Lingkungan kerja dari beberapa pakar :

Sedarmayanti (2013:28), menyatakan bahwa :

“ Semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik itu hubungan dengan atasan maupun hubungan dengan sesama rekan kerja”.

Wursanto (2011:41), menyatakan bahwa :

“ sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”.

Suwanto (2011 : 24), menyatakan bahwa :

“Faktor-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 karyawan

yang mempengaruhi karyawan pada saat bekerja seperti suasana kerja, hubungan yang harmonis baik itu antara sesama rekan kerja maupun atasan.

2.1.4.2 Jenis lingkungan Kerja

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 karyawan secara langsung maupun tidak langsung. Lingkungan Kerja Fisik dapat dibagi dalam dua kategori yakni :

1. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan (seperti : komputer, lemari, 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, kelembapan, 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

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 diantara 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 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 perusahaan.
- d. Hubungan yang harmonis seperti komunikasi antar sesama rekan kerja dan atasan.

2.1.5 Kinerja Karyawan

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

2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Manajemen Sumber Daya Manusia mempunyai tujuan yaitu untuk meningkatkan kontribusi karyawan terhadap perusahaan dalam rangka mencapai produktivitas perusahaan/instansi yang bersangkutan. Keberhasilan berbagai aktivitas instansi/perusahaan sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang

dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan/instansi, semakin baik pula kinerja perusahaan/instansi tersebut.

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”.

Gary Dessler yang dialih bahaskan oleh Paramita Rahayu (2009:322), menyatakan bahwa:

“kinerja (Prestasi Kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat”.

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 karyawan merupakan hasil kerja yang dicapai seorang karyawan, 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 karyawan memenuhi sasaran dan standar yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, berarti kinerjanya semakin optimal.

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

2.1.5.2 Tujuan dan Sasaran Kinerja karyawan

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 peniaian 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 perbedaan antar karyawan yang satu dengan yang lainnya.

7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan 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 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 karyawan

Peningkatan Kinerja karyawan 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 karyawan 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 karyawan dapat ditingkatkan.

2.1.5.4 Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan

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 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 Penilaian Kinerja Karyawan

Wilson Bangun (2012:231) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang diperoleh sampai atau melebihi standar pekerjaan dapat dikatakan kinerja seseorang karyawan termasuk kedalam kategori baik. Demikian sebaliknya, seorang karyawan yang hasil kerjanya tidak mencapai standar pekerjaan termasuk pada kinerja yang tidak baik atau rendah.

Secara umum tujuan dari penilaian kinerja adalah memberikan timbal balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerja karyawan, dan untuk meningkatkan produktivitas organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja adalah sebagai pertimbangan keputusan-keputusan organisasi terhadap karyawannya mengenai promosi, mutasi, kenaikan gaji, pendidikan, dan pelatihan ataupun kebijakan material lainnya. Menurut Rivai (2011:563) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai, antara lain:
 - a. Meningkatkan motivasi.

- b. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
 - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
 - e. Peningkatan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat bagi penilai
- a. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
 - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun karyawan
 - d. Sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan.
 - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
3. Manfaat bagi organisasi
- a. Perbaiki seluruh simpul unit-unit yang ada dalam organisasi.
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
 - d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing-masing karyawan.

2.1.5.6 Dimensi dan Indikator-indikator Kinerja karyawan

Dimensi dan indikator dalam penelitian ini mengacu pada Anwar Prabu Mangkunegara (2011:75), yang menjelaskan dimensi dan indikator kinerja yaitu:

- a. Dimensi Kualitas yang terdiri dari tiga indikator yaitu :
 - 1. Kemampuan

2. Keterampilan
 3. Hasil Kerja
- b. Kuantitas kerja yang terdiri dari dua indikator :
1. Waktu dalam bekerja
 2. Pencapaian target
- c. Kerjasama yang terdiri dari dua indikator :
1. Jalinan Kerja
 2. Kekompakan
- d. Tanggung jawab
1. Hasil Kerja
 2. Mengambil keputusan
- e. Inisiatif terdiri dari satu indikator yaitu :
1. Kemandirian

Hal ini dikemukakan oleh sedarmayanti, (2013:77) bahwa alat yang dipakai untuk mengukur kinerja individu seorang karyawan meliputi sebagai berikut :

1. Prestasi Kerja: hasil kerja pegawai dalam menjalankan tugas, baik secara kualitas maupun kuantitas kerja.
2. Keahlian: tingkat kemampuan teknis yang dimiliki oleh karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankan kepadanya. Keahlian itu bisa dalam bentuk kerja sama, komunikasi, inisiatif dan lain-lain.
3. Perilaku: sikap dan tingkah laku karyawan yang melekat pada dirinya dan dibawa dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Pengertian perilaku disini juga mencakup kejujuran, tanggung jawab dan disiplin.

4. Kepemimpinan: merupakan aspek kemampuan manajerial dan seni dalam memberikan pengaruh kepada orang lain untuk mengkoordinasikan pekerjaan secara cepat dan tepat, termasuk pengambilan keputusan dan penentuan prioritas.

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.	Ika Ruhana Tahun 2014 Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Area III Jawa-Bali Nusra Surabaya Sumber : <i>jurnal</i> Administrasi bisnis Universitas Brawijaya Malang	Lingkungan kerja non fisik dan kinerja karyawan	Lingkungan kerja fisik Tempat dan waktu penelitian	Terdapat pengaruh positif antara lingkungan kerja non fisik dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Area III Jawa-Bali Nusra Surabaya

2.	<p>Helena Joan Komaling Tahun 2016 Pengaruh Rekrutmen, Motivasi, dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang manado</p> <p>Sumber: <i>jurnal</i> berkala ilmiah Universitas sam Ratulangi, Manado</p>	Motivasi dan lingkungan dan kerja karyawan	Rekrutmen Tempat dan waktu penelitian	Terdapat pengaruh positif antara Rekrutmen, motivasi dan Lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Bank Rakyat Indonesia Tbk. Cabang manado
3.	<p>Olivia Theodora Tahun 2015 Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Sejahtera Motor Gemilang</p> <p>Sumber: <i>jurnal</i> Manajemen bisnis Universitas Kristen petra, Vol 3 No.2</p>	Motivasi kerja dan kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Motivasi kerja pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PT. Sejahtera Motor Gemilang
4.	<p>Ridwan Isya Luthfi Tahun 2014 Pengaruh motivasi terhadap kinerja karyawan PT Elsiscom Prima Karya, Surabaaya</p> <p>Sumber: <i>jurnal</i> Administrasi Bisnis, Universitas Brawijaya Malang, Vol.13 No.1 Agustus</p>	Motivasi kerja dan Kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan
5.	Masud Ibrahim	Motivasi	Tempat dan	Hasil penelitian

	<p>Tahun 2015</p> <p><i>Impact of motivation on employee performance</i> <i>The cas of some selected micro finance companies in ghana</i></p> <p><i>Journal of economic,Comerce and Management University of Education Winneba</i> Vol. III. November 2015</p>	<p>kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>waktu penelitian</p>	<p>menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan pembiayaan di Ghana</p>
6.	<p>Muogbo, Uju S. Tahun 2015</p> <p><i>The influence of Motivation on Employees</i> <i>A Study of some selected firms in anambra State.</i></p> <p><i>Sumber: Journal of Arts and Humanties Bahir Dar, Ethiopia Vol 2, July 2015</i></p>	<p>Motivasi kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Tempat dan waktu penelitian</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Anambra</p>
7.	<p>Aldo Herlambang Gardjito tahun 2014</p> <p>Pengaruh Motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Karmand Mitra Andalan Surabaya</p> <p>Sumber: <i>jurnal administrasi Bisnis Universitas Brawijaya.</i></p>	<p>Motivasi, lingkungan kerja dan kinerja karyawan</p>	<p>Tempat dan waktu penelitian</p>	<p>Terdapat pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Karmand Mitra Andalan Surabaya</p>

8.	<p>Fariz Ramanda putra Tahun 2014 pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Naraya Malang</p> <p>Sumber: <i>jurnal Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang</i></p>	Lingkungan kerja dan kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian	Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada PT. Naraya Malang
9	<p>Christoper Mathew 2013 <i>Impact of work enviroentment on performance of employeesin manufacturing sector indi.</i></p> <p>Sumber: <i>journal of sciene and Research Universitas Takshila Group of Institutions, jabalpur M India</i></p>	Lingkungan kerja dan kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian	Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan manufaktur sektor india
10	<p>Gitahi Njenga Samson 2015 <i>Effect of Workplace Environment on the Performance of commercial Banks Employees in Naruku Towns</i></p> <p>Sumber: <i>journal of Managerial Studies Kabarak University and Research, Vol 3, Issue 12, December 2015</i></p>	Lingkungan kerja dan kinerja karyawan	Tempat dan waktu penelitian	Terdapat pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan pada Bank Comersial

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori atau penelitian sebelumnya. Variabel dalam penelitian ini yaitu Motivasi kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan.

2.2.1 Pengaruh Motivasi kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Meningkatkan kinerja karyawan salah satunya yaitu perusahaan harus melakukan suatu usaha dengan pemberian motivasi. Motivasi penting diberikan kepada karyawan karena akan membangkitkan semangat untuk bekerja dan menghasilkan kinerja yang tinggi. Motivasi adalah sebagai proses 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 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 karyawan 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 karyawan dikemukakan oleh Muogbo, Uju S, Tahun 2015 dan Ridwan Isya Luthfi Tahun 2014. Dimana hasil penelitiannya secara parsial motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja Karyawan

Kondisi lingkungan dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti dikemukakan Robbins (2010:36), bahwa para karyawan 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 karyawan. Lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan karena apabila lingkungan kerja di perusahaan tersebut

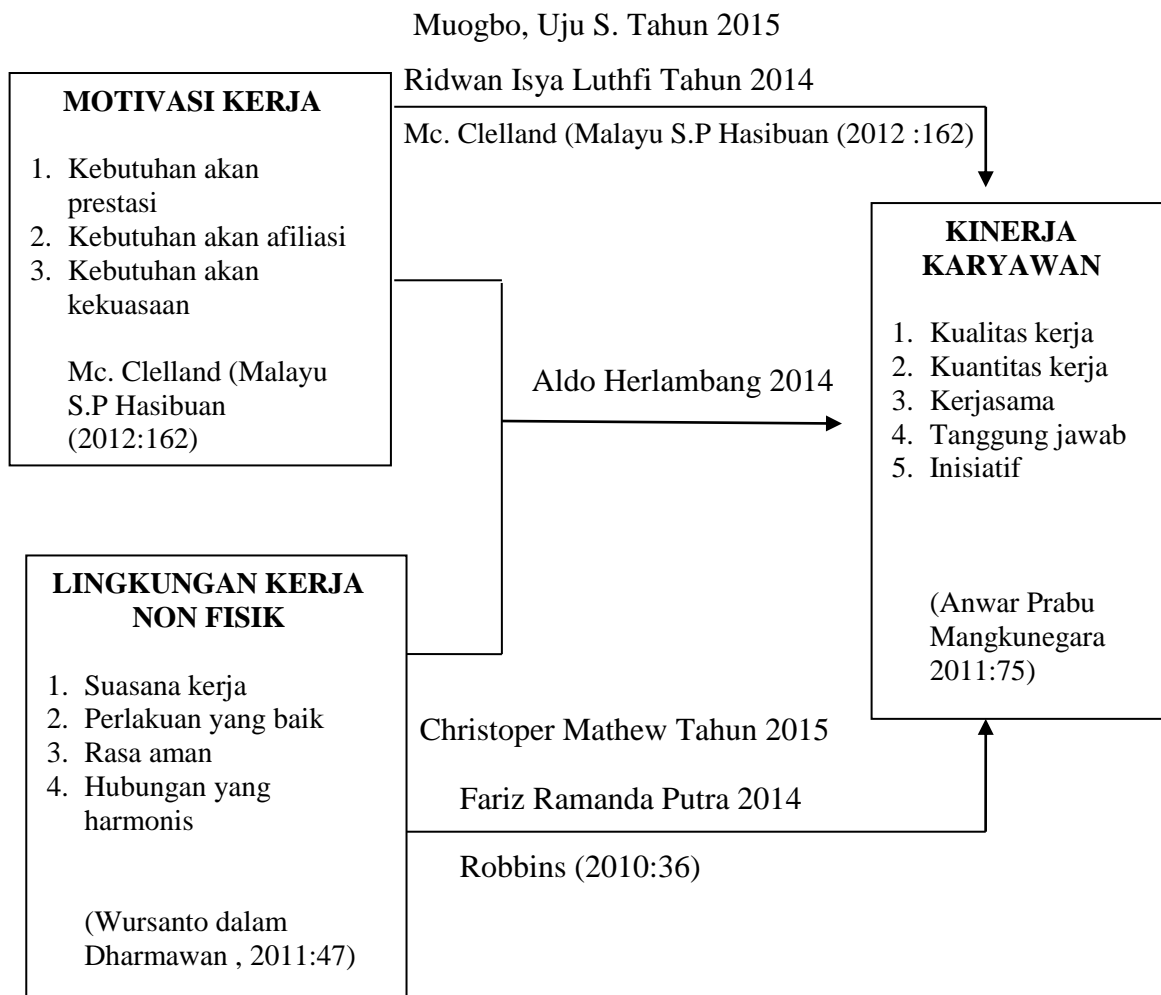
nyaman dan menyenangkan tentunya pegawai dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

Keterkaitannya antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh Christoper Mathew Tahun 2015 dan Fariz Ramanda putra Tahun (2014). Dimana hasil penelitiannya secara parsial lingkungan kerja non fisik mempengaruhi kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan

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

Keterkaitan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh Aldo Herlambang Gardjito tahun 2014. Dimana hasil penelitiannya motivasi kerja dan lingkungan non fisik secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Paradigma penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan apa yang telah diuraikan dalam kerangka pemikiran maka dapat dirumuskan hipotesis penelitiannya yaitu

Simultan :

“Terdapat Pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan.

Parsial :

1. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
2. Terdapat pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan.