

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini, penulis akan menjabarkan secara umum tentang teori-teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian yang dilakukan yaitu Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kinerja Karyawan yang semuanya itu ada dalam satu kesatuan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia.

2.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, dapat berarti proses, seni, ataupun ilmu. Dikatakan proses karena manajemen terdapat beberapa tahapan untuk mencapai tujuan, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara untuk manajer dalam mencapai tujuan.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi manajemen menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Hasibuan (2016:2) bahwa :

“Ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

G.R. terry (2016:2) mengemukakan bahwa:

“Suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”

Beda hal nya dengan Nawawi (2012:23) :

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

Sedangkan Richard L. Daft (2012:8) mengemukakan bahwa:

“Pencapaian sasaran-sasaran organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisai.”

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, 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 (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan faktor utama dalam suatu perusahaan, untuk itu diperlukan proses pengelolaan sumber daya yang baik guna menghasilkan sumber daya manusia yang berguna bagi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia yang kompeten sedemikian rupa, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi-pribadi bersangkutan.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi manajemen sumber daya manusia menurut para ahli:

Menurut Hasibuan (2011:22) adalah:

“Ilmu dan seni dalam mengatur proses hubungan dan proses tenaga kerja agar efektif dan efisien serta membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat”.

Adapun Gary Dessler (2015:4) mengemukakan:

“Proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.”

Lain hal nya dengan Mangkunegara (2013:2):

“Suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu.”

Sedangkan menurut French dalam Gary Dessler (2013:2) adalah:

“Konsep teknik yang dibutuhkan untuk menangani aspek personalia atau sumber daya manusia dari sebuah posisi manajerial, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, pemberian imbalan, penilaian dan semua kegiatan lain yang selama ini dikenal.”

Berdasarkan beberapa pendapat menurut para ahli tersebut maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah ilmu serta seni dalam kegiatan perencanaan, pengelolaan dan pengembangan segala potensi sumber daya manusia yang ada serta hubungan antar manusia dalam suatu organisasi ke dalam sebuah desain tertentu yang sistematis sehingga mampu mencapai efektivitas serta efisiensi kerja dalam mencapai tujuan, baik individu, masyarakat maupun organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penyelenggaraan manajemen sumber daya manusia mengandung beberapa macam kegiatan yang harus dilaksanakan untuk memperoleh gambaran kerja tentang pembagian kerja atau fungsi – fungsi dan aktivitas manajemen personalia.

Hilman Firmansyah (2016:9) menyatakan bahwa kegiatan-kegiatan pengelolaan Sumber Daya Manusia di dalam organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam dua fungsi, yaitu:

1. Fungsi manajemen terbagi atas:

a. Perencanaan (*Planning*)

Adalah untuk menentukan program kerja yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah disusun oleh perusahaan. Dan juga menjadi langkah awal yang bisa berpengaruh secara total dalam perusahaan untuk kedepannya.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Hal ini dibentuk untuk menyesuaikan tindakan yang akan dilaksanakan berdasarkan rencana yang sudah ditentukan. Dengan penyusunan organisasi, seorang manajer dapat merencanakan struktur hubungan kerja, kepegawaian dan faktor fisik.

c. Pengarahan (*Directing*)

Suatu kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana personalis yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

2. Fungsi Operasional, terdiri dari:

a. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*)

Yaitu penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan perekrutannya, seleksi dan penempatan orang-orang. Pengadaan tenaga kerja adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas dan memberikan harapan yang baik pada calon tenaga kerja tersebut untuk membuat lamaran kerja guna bekerja pada instansi atau perusahaan.

b. Pengembangan (*Development*)

Melalui sarana diklat, peningkatan kecakapan pegawai sehingga dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik dan untuk meningkatkan prestasi.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Yaitu fungsi pemberian penghargaan atau balas jasa yang memadai dan layak kepada personalia untuk sumbangan mereka kepada tujuan organisasi.

d. Integrasi (*Integration*)

Integrasi merupakan usaha untuk menghasilkan suatu rekonsiliasi (kecocokan) yang layak atas kepentingan-kepentingan perorangan (individu), masyarakat dan organisasi.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Merupakan usaha untuk mempertahankan dan menjaga karyawan yang telah ada, serta memperbaiki kondisi kerja untuk meningkatkan prestasi yang lebih baik, yang menekankan kepada program pelayanan karyawan, keselamatan dan kesehatan serta kesejahteraan karyawan.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa adanya disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

g. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Adalah untuk memutuskan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut kepada masyarakat dan organisasi bertanggung jawab, sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa warga masyarakat itu berada dalam keadaan sebaik mungkin.

Berdasarkan uraian fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan untuk mencapai tujuan.

2.1.3 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dalam meningkatkan kegairahan atau kepuasan kerja karyawan yang akhirnya meningkatkan produktivitas organisasi. Motivasi juga 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

Berikut adalah beberapa pengertian-pengertian motivasi menurut para ahli, diantaranya yaitu:

Menurut Stephen P. Robbins (2015:127) bahwa:

“Proses yang menjelaskan mengenai kekuatan, arah, dan ketekunan seseorang dalam upaya untuk mencapai tujuan.”

Beda hal nya dengan Viezthal Rivai (2011:837) :

“Serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.”

Adapun Hasibuan Malayu S.P (2016:218) mengemukakan bahwa:

“Suatu perangsang keinginan (*want*) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai.”

Sedangkan menurut McClelland, dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2011:104) :

“Merupakan kondisi jiwa yang mendorong seseorang dalam mencapai prestasinya secara maksimal.”

Dan Harold Koontz, dalam Malayu S.P Hasibuan (2016:219), mengemukakan bahwa:

“Mengacu pada dorongan dan usaha untuk memuaskan kebutuhan atau suatu tujuan.”

Berdasarkan pendapat para ahli, maka dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan dorongan yang dapat membangkitkan kemauan kerja karyawan untuk memulai melaksanakan pekerjaan sesuai tugas dan tanggung jawabnya.

2.1.3.2 Fungsi Motivasi Kerja

Motivasi mendorong timbulnya kelakuan dan mempengaruhi serta merubah kelakuan. Fungsi motivasi menurut Hasibuan (2014: 145) adalah:

1. Mendorong timbulnya kelakuan atau suatu perbuatan. Tanpa motivasi tidak akan timbul sesuatu tindakan atau perbuatan.
2. Motivasi berfungsi sebagai pengaruh artinya mengarahkan perbuatan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
3. Motivasi berfungsi sebagai penggerak. Besar kecilnya motivasi akan menentukan cepat atau lambatnya suatu pekerjaan.

2.1.3.3 Tujuan Motivasi

Seorang karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan harus memiliki motivasi sehingga dapat memberikan dorongan agar seorang karyawan dapat bekerja dengan giat dan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Malayu S.P Hasibuan (2014:146):

1. Mendorong gairah dan semangat kerja karyawan
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan

4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan
5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan
6. Mengefektifkan pengadaan karyawan
7. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
8. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan
9. Meningkatkan tingkat kesejahteraan karyawan
10. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya

2.1.3.4 Jenis-jenis Motivasi Kerja

Motivasi dibagi menjadi dua bagian, seperti yang dikemukakan oleh Melayu S.P Hasibuan (2014:150) sebagai berikut:

1. Motivasi Positif

Motivasi positif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar. Dengan motivasi positif, semangat kerja bawahan akan meningkat karena umumnya manusia senang menerima yang baik-baik saja.

2. Motivasi Negatif

Motivasi negatif maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman. Dengan motivasi negatif ini semangat bekerja bawahan dalam jangka waktu pendek akan meningkat karena mereka takut dihukum, tetapi untuk jangka waktu panjang dapat berakibat kurang baik.

2.1.3.5 Metode-Metode Motivasi

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) memiliki metode-metode untuk memotivasi karyawannya. Menurut Malayu S.P Hasibuan (2013:100) metode-metode motivasi adalah sebagai berikut:

1. Metode Langsung (*Direct Motivation*)

Motivasi (material dan non material) yang diberikan secara langsung kepada setiap karyawan untuk memenuhi kebutuhan dan kepuasannya. Jadi sifatnya khusus, seperti memberikan pujian penghargaan, bonus, piagam, dan lain sebagainya.

2. Metode Tidak Langsung (*Indirect Motivation*)

Motivasi yang diberikan hanya berupa fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah/kelancaran tugas, sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya. Motivasi tidak langsung ini besar pengaruhnya untuk merangsang semangat bekerja karyawan, sehingga produktivitas kerja meningkat.

2.1.3.6 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja

Menurut Sutrisno (2013:116) ada dua faktor yang mempengaruhi motivasi, yaitu:

- A. Faktor Intern

Faktor intern yang dapat mempengaruhi pemberian motivasi pada seseorang antara lain:

1. Keinginan untuk dapat hidup.

Keinginan untuk dapat hidup merupakan kebutuhan setiap manusia yang hidup di muka bumi ini. Untuk mempertahankan hidup ini orang mau mengerjakan apa saja. Misalnya, untuk mempertahankan hidup manusia mau mengerjakan apa saja asal hasilnya dapat memenuhi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk makan. Keinginan untuk dapat hidup meliputi kebutuhan untuk:

- a. Memperoleh kompensasi yang memadai
- b. Pekerjaan yang tetap walaupun penghasilan tidak begitu memadai
- c. Kondisi kerja yang aman dan nyaman

2. Keinginan untuk dapat memiliki.

Keinginan untuk dapat memiliki benda dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan. Hal ini banyak kita alami dalam kehidupan kita sehari-hari, bahwa keinginan yang keras untuk dapat memiliki itu dapat mendorong orang untuk mau bekerja. Contohnya, keinginan untuk dapat memiliki sepeda motor dapat mendorong seseorang untuk mau melakukan pekerjaan.

3. Keinginan untuk memperoleh penghargaan.

Seseorang mau bekerja disebabkan adanya keinginan untuk diakui. Dihormati oleh orang lain. Untuk memperoleh status sosial yang lebih tinggi, orang mau mengeluarkan uangnya, untuk memperoleh uang itu pun ia harus bekerja keras. Jadi, harga diri, nama baik, kehormatan yang ingin dimiliki itu harus diperankan sendiri. Sebab status untuk diakui sebagai orang terhormat tidak

mungkin diperoleh bila yang bersangkutan termasuk pemalas, tidak mau bekerja, dan sebagainya.

4. Keinginan untuk memperoleh pengakuan.

Bila kita perinci, maka keinginan untuk memperoleh pengakuan itu dapat meliputi hal-hal:

- a. Adanya penghargaan terhadap prestasi
- b. Adanya hubungan kerja yang harmonis dan kompak
- c. Pimpinan yang adil dan bijaksana
- d. Perusahaan tempat bekerja dihargai oleh masyarakat

5. Keinginan untuk berkuasa.

Keinginan untuk berkuasa akan mendorong seseorang untuk bekerja. Kadang-kadang keinginan untuk berkuasa ini dipenuhi dengan cara-cara yang tidak terpuji, namun cara-cara yang dilakukannya itu masih termasuk bekerja juga. Apalagi keinginan untuk berkuasa atau menjadi pimpinan itu dalam arti positif, yaitu ingin dipilih menjadi ketua atau kepala.

B. Faktor Ekstern

Faktor ekstern juga tidak kalah peranannya dalam melemahkan motivasi kerja seseorang. Faktor-faktor ekstern antara lain:

1. Kondisi lingkungan kerja.

Lingkungan kerja adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan. Lingkungan kerja ini meliputi tempat

bekerja, fasilitas dan alat bantu pekerjaan, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, termasuk juga hubungan kerja antara orang-orang yang ada ditempat tersebut. Lingkungan kerja yang baik dan bersih, mendapat cahaya yang cukup, bebas dari kebisingan, jelas akan memotivasi karyawan dalam melakukan pekerjaan lebih baik. Namun lingkungan kerja yang buruk, dan lain sebagainya akan menimbulkan menurunnya kreativitas. Oleh karena itu, pimpinan perusahaan yang mempunyai kreativitas tinggi akan dapat menciptakan lingkungan kerja yang menyenangkan bagi karyawan.

2. Kompensasi yang memadai.

Kompensasi merupakan sumber penghasilan utama bagi para karyawan untuk menghidupi diri beserta keluarganya. Kompensasi yang memadai merupakan alat motivasi yang paling ampuh bagi perusahaan untuk mendorong para karyawan bekerja dengan baik. Adapun kompensasi yang kurang memadai akan membuat mereka kurang tertarik untuk bekerja keras, dan memungkinkan mereka bekerja tidak tenang. Dari sinilah terlihat bahwa besar kecilnya kompensasi sangat mempengaruhi motivasi kerja karyawan.

3. Supervisi yang baik.

Fungsi supervisi dalam suatu pekerjaan adalah memberikan pengarahan, membimbing kerja para karyawan agar dapat melakukan kerja dengan baik tanpa melakukan kesalahan. Dengan demikian, posisi supervisi sangat dekat dengan para karyawan dan selalu menghadapi para karyawan dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Bila supervisi yang dekat dengan karyawan maka suasana kerja akan bergairah dan bersemangat. Akan tetapi, apabila

karyawan mempunyai seorang supervisor yang angkuh dan mau benar sendiri, tidak mau mendengarkan keluhan para karyawan dan menciptakan suansana kerja yang tidak nyaman sehingga dapat menurunkan semangat kerja. Dengan demikian, peranan supervisor amat mempengaruhi motivasi kerja para karyawan.

4. Adanya jaminan pekerjaan.

Setiap orang akan mau bekerja mati-matian mengorbankan apa yang ada pada dirinya untuk perusahaan, kalau yang bersangkutan merasa ada jaminan karier yang jelas dalam melakukan pekerjaan tersebut. Mereka bekerja bukan untuk hari ini saja, tetapi mereka berharap samapai tua nanti. Hal ini dapat terwujud bila perusahaan dapat memberikan jaminan karir untuk masa depan, baik jaminan adanya promosi jabatan, maupun jaminan pemberian kesempatan untuk mengembangkan potensi diri. Sebaiknya, orang-orang akan meninggalkan perusahaan bila jaminan karir ini kurang jelas.

5. Status dan tanggung jawab.

Status atau kedudukan dalam jabatan tertentu merupakan dambaan setiap karyawan dalam bekerja. Mereka bukan hanya mengharapkan kompensasi semata, tetapi pada satu masa mereka juga berharap akan dapat kesempatan menduduki jabatan dalam suatu perusahaan. Seseorang dengan menduduki jabatan akan merasa dirinya dipercayai, diberi tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar untuk melakukan kegiatan-kegiatannya. Jadi status dan kedudukan ini merupakan stimulus atau dorongan untuk memenuhi kebutuhan *sense of achievement* dalam tugas sehari-hari.

6. Peraturan yang fleksibel

Faktor lain yang diketahui dapat mempengaruhi motivasi adalah didasarkan pada hubungan yang dimiliki para karyawan dalam organisasi. Bidang-bidang seperti kelayakan dari kebijakan manajemen, keadilan dari tindakan disipliner, cara yang digunakan untuk memutuskan hubungan kerja dan peluang kerja semua akan mempengaruhi retensi karyawan, apabila karyawan merasakan bahwa kebijakan itu diterapkan secara tidak konsisten, mereka akan cenderung untuk mempunyai motivasi kerja yang rendah. Lebih jauh disebutkan bahwa suatu motivasi sangat dipengaruhi oleh faktor lingkungan kerja dalam organisasi yang terdiri dari faktor pimpinan dengan bawahan.

2.1.3.7 Teori-teori Motivasi Kerja

Berikut adalah beberapa teori tentang motivasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli (Sedarmayanti 2017:155) 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*

Clayton P. Alderfer, mengemukakan teorinya dengan nama teori ERG yaitu *Existence, Relatedness, Growth*. Teori ini merupakan modifikasi 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*.

2.1.3.8 Proses Motivasi Kerja

Motivasi dalam diri seseorang dapat terbentuk melalui beberapa tahap yang bisa dikatakan sebagai sebuah proses motivasi. Proses motivasi itu sendiri merupakan gabungan dari konsep kebutuhan, dorongan, tujuan, dan ganjaran. Malayu S.P. Hasibuan (2012:150), mengemukakan 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.

2.1.3.9 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

David McClelland (dalam Anwar Prabu, 2011:115) sesuai dengan karakteristik fokus dalam penelitian ini, mengukur potensi pegawai melalui lingkungan kerja secara efektif agar terwujudnya produktivitas organisasi yang berkualitas tinggi dan tercapainya tujuan utama organisasi. Motivasi terdiri dari tiga dorongan kebutuhan, yaitu:

1. Kebutuhan akan prestasi (*Needs of Achievement*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
 - a. Kebutuhan untuk mengembangkan kreativitas.
 - b. Kebutuhan untuk menggerakkan kemampuan.
 - c. Kebutuhan untuk bekerja secara efektif dan efisien.
2. Kebutuhan untuk menjalin hubungan personal (*Needs of Affiliation*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
 - a. Kebutuhan untuk diterima.
 - b. Kebutuhan untuk menjalin hubungan baik antar pegawai.
 - c. Kebutuhan untuk ikut serta dan bekerja sama.
3. Kebutuhan untuk berkuasa dan berpengaruh pada orang lain (*Needs of Power*), diukur dengan menggunakan tiga indikator, yaitu:
 - a. Kebutuhan untuk memberikan pengaruh dan aturan dalam lingkungan kerja.
 - b. Kebutuhan untuk mengembangkan kekuasaan dan tanggung jawab.
 - c. Kebutuhan untuk memimpin dan bersaing.

2.1.4 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam menciptakan suasana kinerja karyawan. Lingkungan kerja adalah lingkungan yang berada disekitar pegawai karena mereka bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama. Masalah lingkungan kerja perlu diperhatikan karena akan berdampak dalam proses produktifitas.

2.1.4.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah tempat dimana pegawai melakukan aktivitas setiap harinya. Lingkungan kerja yang kondusif memberikan rasa aman dan memungkinkan pegawai untuk dapat bekerja secara optimal. Lingkungan kerja dapat mempengaruhi emosi pegawai. Jika pegawai menyenangi lingkungan kerja dimana dia bekerja, maka pegawai tersebut akan merasa nyaman di tempat kerjanya, melakukan aktivitas sehingga waktu kerja digunakan secara efektif. Lingkungan kerja itu mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan serta lingkungan fisik ditempat pegawai bekerja.

Berikut ini pengertian lingkungan kerja yang dikemukakan oleh para ahli, yaitu sebagai berikut:

Stewart (dalam Presilia dan Octavia, 2012 : 2) menyatakan:

“Serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut.”

Sedangkan, Danang Sunyoto (2012:43) mengemukakan:

“Segala sesuatu yang ada di sekitar para pekerja dan yang dapat memengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan, misal nya kebersihan, musik, penerangan dan lain-lain.”

Lain hal nya menurut Sedarmayanti (2013:23) bahwa:

“Suatu tempat yang terdapat sejumlah kelompok dimana didalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

Beberapa pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai pada saat bekerja, baik yang berbentuk fisik maupun non fisik, yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas dan pekerjaannya sehari-hari.

2.1.4.2 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja di dalam perusahaan atau instansi sangat penting untuk diperhatikan oleh pimpinan karena lingkungan kerja yang baik mempunyai pengaruh terhadap efektifitas yang bekerja dalam perusahaan. Perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antar tingkat atasan, bawahan maupun memiliki status yang sama. Di dalam usaha untuk membuat perencanaan lingkungan kerja maka perlu mengkaji dan menentukan aspek-aspek pembentuk lingkungan kerja itu sendiri. Menurut Sedarmayanti (2013:19) bahwa secara garis besar, lingkungan kerja terdapat 2 jenis, yaitu:

1. Lingkungan Kerja Fisik

Lingkungan kerja fisik adalah semua keadaan berbentuk fisik yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung.

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi dalam dua kategori, yaitu:

a. Lingkungan yang langsung berhubungan dengan pegawai.

(Seperti : pusat kerja, kursi, meja, dan sebagainya.)

b. Lingkungan perantara atau disebut juga lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia. Misalnya, temperatur, suhu, sirkulasi udara, pencahayaan, kebisingan, getaran mekanis, bau tidak sedap, warna, dan lain-lain.

2. Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan yang berkaitan dengan hubungan kerja. Baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan.

Berdasarkan beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja fisik merupakan keadaan berbentuk fisik yang mencakup setiap hal dari fasilitas organisasi yang dapat mempengaruhi pegawai dalam melaksanakan pekerjaan atau efektivitas. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat ditangkap oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan. Misalnya, hubungan antara pegawai dengan pimpinan.

2.1.4.3 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi dan yang berkaitan dengan hubungan kerja. Baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Dan berikut pengertian lingkungan kerja non fisik menurut beberapa ahli, diantaranya:

Sedarmayanti (2013:26) menyatakan:

“Semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Hal itu tentu bisa berpengaruh terhadap kepuasan kerja.”

Beda hal nya dengan Wursanto (2011:41) adalah:

“Sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja”.

Sedangkan menurut Suwanto (2011:24) adalah:

“Mencakup hubungan kerja yang terbentuk di organisasi antara atasan dan bawahan serta antara sesama karyawan”.

Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut, dapat dikaitkan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja yang seperti ini dapat ditangkap secara langsung dengan panca indera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya.

Berdasarkan uraian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang hanya bisa dirasakan dan tidak dapat

ditangkap dengan panca indera manusia. Lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para karyawan melalui hubungan-hubungan sesama karyawan, bawahan dengan atasan, maupun atasan dengan bawahan.

2.1.4.4 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik

Saat melaksanakan pekerjaannya karyawan ditunjang oleh suatu kondisi lingkungan kerja yang sesuai, aman, sehat dan nyaman untuk bekerja. Kondisi lingkungan kerja non fisik meliputi hubungan antara sesama karyawan dan atasan, apabila hubungan sesama karyawan dan atasan dijalin dengan baik maka akan menciptakan suasana kerja yang baik pula dan dapat meningkatkan kinerja karyawan di sebuah perusahaan. Menurut Wursanto (2012:269) bahwa terdapat 3 jenis lingkungan kerja non fisik, yaitu:

1. Perasaan aman pegawai

Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. 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 penghidupan 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 horizontal. 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 (2012) untuk menunjukkan 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 bersilaturahmi 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.

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 sosialnya juga dapat berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

Lingkungan kerja non fisik ini adalah lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh karyawan. Oleh karena itu, lingkungan kerja non fisik yang dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku ke arah yang lebih positif sebagaimana yang dapat meningkatkan loyalitas kerja karyawan sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan. Sehubungan dengan hal tersebut lebih lanjut, berpendapat bahwa “tugas pemimpin organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menciptakan *human relations* sebaik-baiknya”. Dari pendapat tersebut, maka pimpinan menjadi faktor penting yang dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik dalam lingkungan perusahaan.

2.1.4.5 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. Ketidaksesuaian 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 sistem kerja yang efisien.

Faktor yang mempengaruhi lingkungan 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 kerja maupun dengan pimpinan.

2.1.4.6 Strategi Pengendalian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik menjadi tanggung jawab pimpinan yang dapat dikendalikan dengan menciptakan human relations yang sebaik-baiknya. Oleh karena itu, maka untuk mengendalikan lingkungan kerja non fisik tersebut, dapat ditata dengan menciptakan *human relations* yang baik antar sesama karyawan. Selain itu, pimpinan juga dapat menyediakan pelayanan kepada karyawan sehingga karyawan merasa aman dan nyaman di dalam perusahaan karena kebutuhan psikologisnya dapat terpenuhi yang berdampak pada kinerja karyawan (Dharmawan, 2011:62).

Beberapa strategi pengendalian didalam lingkungan kerja non fisik yang dapat digunakan, diantaranya:

1. *Human Relations*

Pengertian hubungan manusia (*human relations*) dalam arti luas menurut Effendy (2011:22) adalah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam

segala situasi dan dalam sebuah bidang kehidupan. Selanjutnya Effendy mengatakan bahwa “hubungan manusiawi adalah komunikasi antarpersona (*Interpersonal communication*) untuk membuat orang lain mengerti dan menaruh simpati. Jadi dapat dikatakan bahwa *human relations* merupakan interaksi antara satu anggota atau lebih anggota organisasi atau perusahaan, dimana aktivitas tersebut diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan menciptakan hubungan manusia yang baik antar karyawan, akan menimbulkan komunikasi dan kerja sama yang baik yang pada akhirnya akan memudahkan dalam mengerjakan tugas yang diberikan perusahaan.

2. Fasilitas Pelayanan Karyawan

Fasilitas pelayanan yang dimaksud adalah semua fasilitas fisik yang berfungsi untuk melengkapi tempat bekerja. Dengan adanya fasilitas yang bersifat pelayanan ini bertujuan agar karyawan nyaman dalam bekerja. Program pelayanan karyawan ini merupakan bentuk program pemeliharaan karyawan. Pelayanan karyawan ini akan merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk pembentukan lingkungan kerja karyawan di dalam perusahaan yang bersangkutan, terutama lingkungan kerja non fisik. Dengan pelayanan karyawan yang baik maka para karyawan akan memperoleh kepuasan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Herman (2011:47) berpendapat bahwa pemeliharaan karyawan dilakukan dengan tujuan baik untuk perusahaan maupun bagi karyawan itu sendiri. Bagi karyawan, tujuan pemeliharaan adalah sebagai berikut :

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

Sedangkan bagi perusahaan sendiri bertujuan sebagai berikut :

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

2.1.4.7 Dimensi dan Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu kepada teori yang dikemukakan oleh Wursanto dalam Dharmawan (2011:47), sebagai berikut:

1. Suasana kerja

Seperti suasana kekeluargaan ditempat kerja dan juga suasana kondusif yang terjadi selama kegiatan kerja berlangsung.

- a. Suasana kekeluargaan
- b. Suasana kondusif

2. Perlakuan yang baik

Seperti perlakuan yang baik dan adil antara sesama rekan kerja dan atasan.

- a. Perlakuan yang baik
- b. Perlakuan yang adil

3. Rasa aman

Rasa aman yang dirasakan oleh para karyawan berupa jaminan keamanan fisik dan juga jaminan terpenuhinya biaya hidup. Dengan adanya hal tersebut para karyawan merasa hidup nya terjamin dan menjadikan karyawan loyal terhadap perusahaan.

- a. Jaminan keamanan fisik
- b. Jaminan terpenuhinya biaya hidup.

4. Hubungan yang harmonis

Hubungan dengan rekan kerja yang harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Hubungan yang harmonis bisa dijalin dengan cara komunikasi antara sesama karyawan dan dengan atasan.

- a. Komunikasi sesama karyawan
- b. Komunikasi dengan atasan

2.1.5 Kinerja Karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan sehingga mereka mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada instansi atau organisasi termasuk kualitas pelayanan yang disajikan. Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

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. Karyawan dapat bekerja dengan baik bila memiliki kinerja yang tinggi, sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik. Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan instansi pemerintahan 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 sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang dimilikinya, semakin baik tingkat kinerja karyawan yang dimiliki oleh perusahaan, semakin baik pula kinerja perusahaan tersebut.

Pengertian kinerja menurut beberapa ahli yaitu:

Anwar Prabu Mangkunegara (2011:67) mengemukakan bahwa:

“Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya”.

Moeheriono (2012:95) menyatakan bahwa:

“Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”

Adapun menurut August W. Smith (Sedarmayanti, 2011:50) :

“Adalah *output drive from processes*, human or otherwise (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses).”

Lain hal nya dengan Abdullah (2013:331) bahwa:

“Dilihat dari asal katanya, *kinerja* itu adalah terjemahan dari *performance* yang berarti hasil kerja atau prestasi kerja. Dan dalam pengertian yang simpel *kinerja* adalah hasil dari pekerjaan organisasi, yang dikerjakan oleh karyawan dengan sebaik-baiknya sesuai dengan petunjuk (manual), arahan yang diberikan oleh pimpinan (manajer), kompetensi dan kemampuan karyawan mengembangkan nalarnya dalam bekerja.”

Sedangkan Gary Dessler yang dialih bahasakan oleh Paramita Rahayu (2012:322), menyatakan bahwa:

“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”.

Dari beberapa pendapat ahli, penulis menyimpulkan bahwa kinerja karyawan 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 karyawan memenuhi sasaran dan standar yang terdapat dalam sebuah pekerjaan, berarti kinerjanya semakin optimal.

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 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 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan indikator kinerja menurut Robbins (2013:260), yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kualitas diantaranya:

- a. Hasil yang dicapai
- b. Keterampilan yang dikuasai

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuantitas diantaranya:

- a. Jumlah unit
- b. Siklus aktivitas

3. Ketepatan waktu

Merupakan tingkat aktivitas yang diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Faktor-faktor yang mempengaruhi kuantitas diantaranya:

- a. Konsistensi
- b. Efisiensi

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya. Faktor - faktor yang mempengaruhi efektivitas diantaranya:

- a. Ketepatan waktu
- b. Perlengkapan dan fasilitas

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seorang pegawai yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya. Merupakan suatu tingkat dimana pegawai mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab pegawai terhadap perusahaan. Faktor-faktor yang mempengaruhi kemandirian diantaranya:

- a. Kebiasaan
- b. Sikap

2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Dalam penelitian yang dilakukan oleh penulis, penelitian ini mengacu kepada penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara variabel independen dan variabel dependen yang memiliki kesamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan berjudul “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Sinar Sari Sejati Bandung”. Variabel independen yang diteliti oleh peneliti yaitu variabel motivasi kerja (X_1) dan variabel lingkungan kerja non fisik (X_2) sedangkan variabel dependen yang diteliti yaitu variabel kinerja karyawan (Y). Adapun beberapa penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan acuan dan perbandingan bagi peneliti. Dan berikut tabelnya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
1.	Aldo Herlambang Gardjito (2014) Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)	Motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya.	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Meneliti motivasi kerja, lingkungan kerja, dan kinerja karyawan dengan sampel 50 responden di PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya

2.	Ririvega Kasenda (2013) Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado	Motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada P.T. Bangun Wenang Beverages Company Manado.	Motivasi dan Kinerja Karyawan	Tidak membahas tentang kompensasi, penelitian dilakukan di PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado
3.	Ragil Permansari (2013) Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Augrah Raharjo Semarang	Motivasi dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja PT. Anugrah Raharjo Semarang.	Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Meneliti tentang pengaruh motivasi dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. Augrah Raharjo Semarang. Dan menyebar kuesioner sebanyak 69 responden
4.	Siti Untari (2014) Pengaruh Kompetensi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV. Buana Mas Jaya Surabaya	Secara simultan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di CV. Buana Mas Jaya Surabaya	Lingkungan Kerja dan Kinerja Karyawan	Membahas kompetensi dan tidak membahas motivasi kerja, penelitian dilakukan di CV. Buana Mas Jaya Surabaya dengan sampel 50 responden.

5.	Sartika Hayulinanda Halim (2012) Analisis Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama Makasar	Motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan di PT. Sinar Galesong Pratama Makasar	Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Penelitian dilakukan di PT. Sinar Galesong Pratama Makasar dengan jumlah sampel yaitu 70 responden.
6.	Cynthia Novita Hidayat (2015) Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Kantor PT. Keramik Diamond Industries	Lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Keramik Diamond Industries	Motivasi Kerja, dan Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Penelitian dilakukan di PT. Keramik Diamond Industries dengan jumlah sampel 100 orang.
7.	Agus Murdiyanto (2012) Analisis Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Motor Hepy Cabang Jawa Tengah	Motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan Motor Hepy Cabang Jawa Tengah	Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Penelitian dilakukan di Motor Hepy Cabang Jawa Tengah dengan populasi 70 orang.

8.	Vivi Maqfiranti (2014) Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bumi Jasa Utama (Kallatransport) Makassar	Lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Bumi Jasa Utama (Kallatransport) Makassar	Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kinerja Karyawan	Meneliti pengaruh stres kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan 40 staf sebagai sampel.
9.	Jandhika Hendrianto (2015) Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Paboxin	Motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. Paboxin. Sehingga dapat dikatakan bahwa dengan meningkatkan motivasi kerja dapat meningkatkan kinerja karyawan	Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Tidak membahas tentang kompensasi, penelitian dilakukan di PT. Paboxin dengan random sampling sebanyak 100 responden.
10.	Arista Hekmah Citra Dewi (2017) Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Solo, Tbk	Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif tapi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Solo, Tbk	Lingkungan Kerja Non Fisik dan Kinerja Karyawan	Kompensasi, dan Penelitian dilakukan di PT. Telkom Indonesia Witel Solo, Tbk

11.	Suryana H. Achmad (2016) <i>The Effect of Competency, Motivation, and Organizational Culture On The Employee Performance at The Jayakarta Hotel Bandung, Indonesia</i>	Motivasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada Jayakarta Hotel Bandung, atau di tingkat yang cukup / moderat.	Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan	Kompetensi dan Budaya Organisasi, Penelitian dilakukan di Hotel Jayakarta Bandung, Indonesia
12.	Muchtar (2016) <i>The Influence of Motivation and Work Environment on The Performance of Employees at University PGRI Ronggolawe Tuban</i>	Secara simultan motivasi dan lingkungan kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Motivasi, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Penelitian dilakukan di Universitas PGRI Ronggolawe Tuban
13.	Dr. Musriha (2011) <i>Influences of Work Behavior, Work Environment, and Motivation in Clove Cigarette Factories in Kudus, Indonesia</i>	Lingkungan kerja dan motivasi kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Perilaku Kerja, dan Penelitian dilakukan di Pabrik Rokok di Kudus, Indonesia
14.	Setyo Riyanto (2017) <i>The Impact of Working Motivation and Working Environment on Employees Performance in Indonesia Stock Exchange</i>	Terdapat pengaruh yang signifikan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di Bursa Efek Indonesia	Motivasi Kerja, Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Penelitian Dilakukan di Bursa Efek Indonesia

15.	Cristabella P (2014) <i>Influences of Working Environment to Employees Performance: The Case of Institute of Finance Management in Dares Salaam Region</i>	Terdapat pengaruh signifikan antara lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan manajemen keuangan di Dares Salaam	Lingkungan Kerja, dan Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja, dan Penelitian dilakukan di Manajemen Keuangan Dares Salaam
-----	---	---	--	---

2.2 Kerangka Pemikiran

Perkembangan era globalisasi saat ini sangat ketat, sehingga perusahaan menuntut akan kinerja yang tinggi untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu perusahaan dituntut untuk mempunyai sumber daya manusia yang berkualitas. Kinerja karyawan akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Kinerja karyawan merupakan faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan sebagai penentu keberhasilan serta kelangsungan hidup perusahaan.

Hubungan variabel dependen yaitu motivasi kerja (X_1) dan lingkungan kerja non fisik (X_2) dan variabel independen adalah kinerja karyawan (Y). Kerangka pemikiran intinya berusaha menjelaskan konstelasi hubungan antar variabel yang akan diteliti. Konstelasi hubungan tersebut idealnya dikuatkan oleh teori – teori atau penelitian sebelumnya. Berdasarkan teori pendukung, berikut kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

2.2.1 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan

Motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Pegawai yang mempunyai motivasi tinggi atau juga termotivasi untuk bekerja lebih giat biasanya mempunyai kinerja yang baik yang akan memberikan dampak baik juga terhadap perusahaan. Semakin tinggi motivasi kerja karyawan maka semakin tinggi pula kinerja karyawan.

Setiap individu mempunyai motivasi atau dorongan untuk mencapai tingkat kinerja yang optimal. Untuk memunculkan motivasi kerja pada diri karyawan, maka baik perusahaan atau manajer harus mampu mengoptimalkan potensi tersebut. Hal itu dapat dilakukan dengan cara memberi perhatian yang khusus serta memenuhi kebutuhan yang telah menjadi hak karyawan. Jika karyawan merasa segala kebutuhannya telah didapatkan maka kinerja karyawan akan optimal. Robbins (2011:222) mengemukakan motivasi kerja adalah keinginan atau kesediaan mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya tersebut untuk memenuhi suatu kebutuhan individual. Apabila karyawan memiliki motivasi kerja yang tinggi, maka akan memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Hal tersebut sangat bermanfaat bagi perusahaan, karena dengan kinerja karyawan yang optimal akan membantu tercapainya tujuan perusahaan.

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 tinggi, dan sebaliknya jika mereka yang prestasi kerjanya rendah dimungkinkan karena motivasi kerjanya rendah.

Jandhika Hendrianto (2015:132), dalam jurnal “Pengaruh Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Paboxin”. Mengemukakan bahwa motivasi kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan. Dan Ririvega Kasenda (2013:858), dalam jurnal “Kompensasi dan Motivasi Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bangun Wenang Beverages Company Manado”. Mengemukakan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan

Lingkungan kerja adalah salah satu hal yang perlu diperhatikan, dimana lingkungan kerja adalah hal terpenting yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan karena lingkungan kerja dapat menentukan bagus atau tidaknya kinerja karyawan disebuah perusahaan.

Kondisi lingkungan dapat mempengaruhi kinerja karyawan seperti yang dikemukakan Robbins (2011:110), 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 pegawai. Lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik juga berpengaruh terhadap semangat kerja pegawai

karena apabila lingkungan kerja di perusahaan tersebut nyaman dan menyenangkan tentunya pegawai dapat meningkatkan kinerjanya sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan baik.

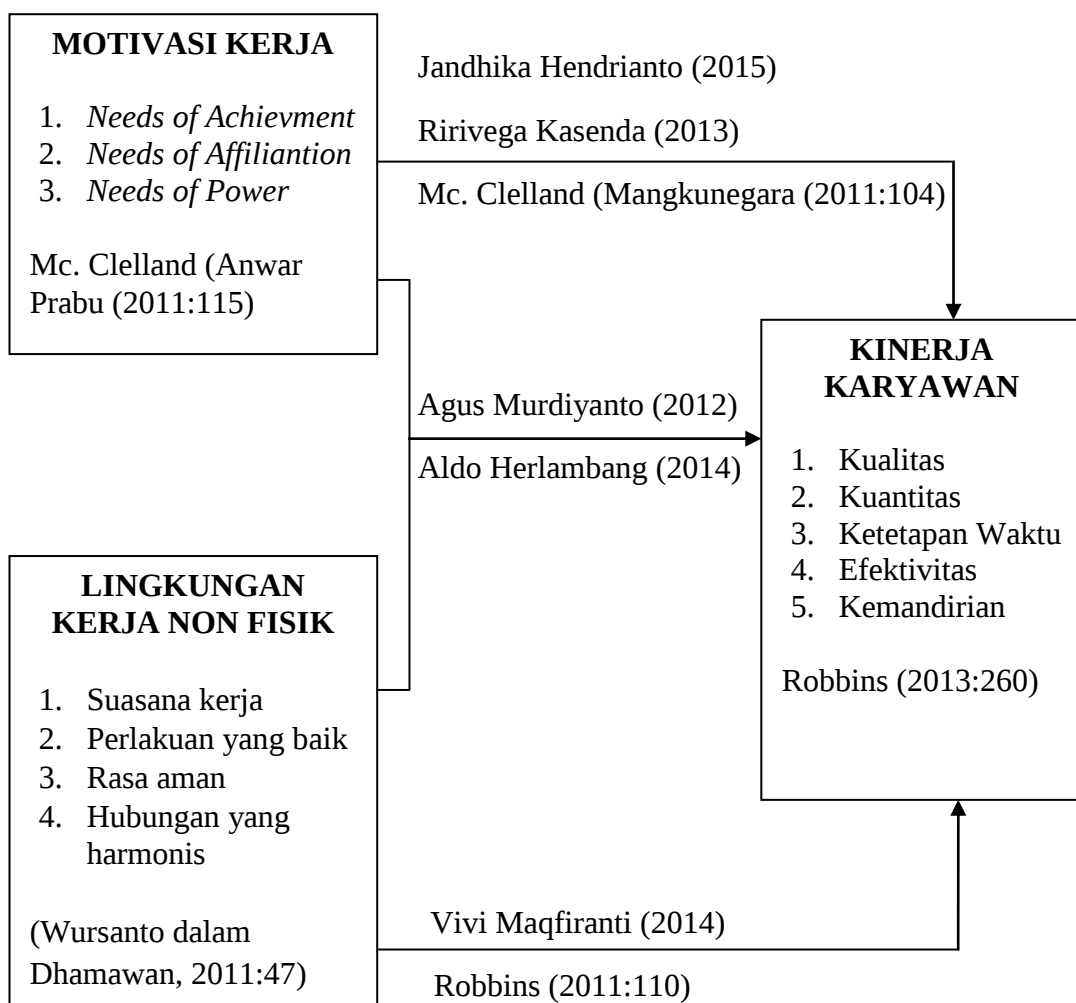
Keterkaitan antara lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh Vivi Maqfiranti (2014:11) dalam jurnal “Pengaruh Stres Kerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan di PT. Bumi Jasa Utama Makasar”. Mengemukakan bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap 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 antar karyawan dengan karyawan lainnya, hubungan karyawan dengan atasan, dan hubungan atasan dengan bawahannya. Apabila hubungan seorang pegawai dengan karyawan lain dan dengan pimpinan berjalan dengan sangat baik maka secara otomatis akan dapat membuat karyawan merasa lebih nyaman berada di lingkungan kerjanya. Dengan begitu motivasi kerja akan meningkat dan kinerja karyawan pun juga akan ikut meningkat.

Keterkaitan antara motivasi kerja dan lingkungan kerja non fisik dengan kinerja karyawan dikemukakan oleh Agus Murdiyanto (2012:15) dalam jurnal “Analisis Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Motor Hepy Jawa Tengah”, dimana hasil penelitiannya motivasi dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja

karyawan. Dan dikemukakan juga oleh Aldo Herlambang (2014:7) dalam jurnal “Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bagian Produksi PT. Karmand Mitra Andalan Surabaya)”, dimana hasilnya motivasi kerja dan lingkungan kerja secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.



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. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh motivasi kerja dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan.
- b. Terdapat pengaruh lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan.