

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **2.1 Kinerja Karyawan**

##### **2.1.1 Definisi Kinerja**

Menurut Wibowo, (2011, p.7) kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Menurut Wibowo dalam Kurniawati dan Solikhah (2012) mengemukakan kinerja sebenarnya sama dengan prestasi kerja, kinerja merupakan hasil kerja dan bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Hasibuan dalam Irwansyah (2013) menjelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Menurut Amstrong dan Baron dalam Wibowo (2011, p.7) mendefinisikan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dari berbagai pendapat para ahli mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil atau *output* dari apa yang telah dikerjakan dengan melalui proses dan tujuan yang telah ditetapkan.

##### **2.1.2 Langkah Peningkatan Kinerja**

Menurut Mangkunegara dalam Ariawan (2015) :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam bekerja. Dapat dilakukan melalui tiga cara :
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.

- b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi antara lain :
- a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
  - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah.
  - c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri.
  - d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebabkekurangan.
  - e. Melakukan rencana tindakan.
  - f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
  - g. Mulai dari awal bila perlu.

### **2.1.3 Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai dalam Irwansyah (2013) penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya.

#### **2.1.4 Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Rivai dalam Irwansyah, (2013) manfaat penilaian kinerja yaitu:

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, hubungan pemutusan kerja dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan yang meliputi perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.
4. Dokumentasi yang meliputi kriteria validasi untuk menentukan penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang SDM.

#### **2.1.5 Indikator Kinerja**

Indikator untuk mengukur kinerja menurut Soetrisno dalam Irwansyah (2013) :

1. Kemampuan  
Mempunyai kemampuan untuk melaksanakan tugas. Kemampuan seseorang karyawan sangat bergantung pada keterampilan yang dimiliki serta profesionalisme mereka dalam bekerja.
2. Meningkatkan hasil yang dicapai  
Berusaha meningkatkan hasil yang dicapai. Hasil merupakan salah satu yang didapat dirasakan baik oleh yang mengerjakan maupun yang menikmati hasil pekerjaan tersebut.

### 3. Semangat kerja

Ini merupakan usaha untuk lebih baik dari hari kemarin. Indikator ini dapat dilihat dari etos kerja dan hasil yang dicapai dalam satu hari kemudian dibandingkan dengan hari sebelumnya.

### 4. Pengembangan diri

Senantiasa mengembangkan diri untuk meningkatkan kemampuan kerja. Pengembangan diri dapat dilakukan dengan melihat tantangan dan harapan dengan apa yang akan dihadapi.

### 5. Mutu

Selalu berusaha meningkatkan mutu lebih baik dari yang telah lalu. Mutu merupakan hasil pekerjaan yang dapat menunjukkan kualitas kerja seorang karyawan. Jadi, meningkatkan mutu bertujuan untuk memberikan hasil yang terbaik yang pada gilirannya akan sangat berguna bagi perusahaan dan dirinya sendiri.

### 6. Efisiensi

Perbandingan antara hasil yang dicapai dengan keseluruhan sumber daya yang digunakan. Masukan dan keluaran merupakan aspek produktivitas yang memberikan pengaruh yang cukup signifikan bagi karyawan.

## **2.2 Kompensasi Finansial Tidak Langsung**

### **2.2.1 Definisi Kompensasi**

Kompensasi adalah salah satu fungsi yang penting dalam manajemen sumber daya manusia, karena Kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja (Sutrisno, 2016, p.181). Menurut Edison, Anwar dan Komariyah (2016, p.154) mendefinisikan bahwa Kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan atas jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Singodimedjo dalam Cakrapratama (2015), Kompensasi adalah semua

balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Menurut Tohardi dalam Sutrisno (2016, p.182), bahwa Kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan Kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian Kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*).

Berdasarkan pengertian diatas, disimpulkan Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka yang di berikan dalam bentuk finansial maupun non finansial.

### **2.2.2 Definisi Kompensasi Finansial Tidak Langsung**

Kompensasi finansial tidak langsung (*Fringe benefit*) merupakan Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan (Mondy dalam Kusumah 2015). Kompensasi tidak langsung adalah program penghargaan kepada karyawan sebagai bagian keuntungan perusahaan (Nawawi dalam Marliani 2016). Sedangkan menurut Notoadmodjo dalam Marliani (2016), kompensasi tidak langsung adalah pemberian kompensasi yang tidak dikaitkan langsung dengan prestasi kerja mpensasi tidak langsung ini disebut juga kompensasi pelengkap karena berfungsi melengkapi kompensasi yang diterima karyawan melalui upah atau gaji. Jadi kompensasi tidak langsung merupakan balas jasa yang diberikan dalam bentuk penghargaan karyawan yang tidak dikaitkan dengan prestasi kerja sebagai bagian dari keuntungan perusahaan yang sesuai dengan kemampuan perusahaan.

### 2.2.3 Jenis-jenis Kompensasi

Pada dasarnya Kompensasi dikelompokkan dalam dua kelompok, yaitu Kompensasi finansial dan Kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari komponen finansial langsung seperti gaji dan upah, serta Kompensasi tidak langsung seperti asuransi dan tunjangan (Mathis dan Jackson dalam Kusumah 2015). Mathis dan Jackson dalam Kusumah (2015) membagi jenis-jenis Kompensasi menjadi dua yaitu Kompensasi langsung/*direct compensation* dan Kompensasi tidak langsung/*indirect compensation*. Kompensasi langsung terdiri dari gaji pokok atau upah dan gaji variabel seperti bonus, insentif, dan program kepemilikan saham oleh karyawan/*employee stock ownership plan*, sedangkan Kompensasi tidak langsung berbentuk tunjangan-tunjangan seperti program pensiun, program rekreasi, tunjangan keluarga, asuransi kesehatan, keamanan kerja, cuti kerja dan sebagainya.

Mondy dalam Kusumah (2015) mengemukakan bahwa:

#### A. Kompensasi finansial langsung terdiri atas:

##### 1. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan.

##### 2. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah. Pada dasarnya, gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

### 3. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan, sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

#### B. Kompensasi finansial tidak langsung (*Fringe benefit*) kompensasi finansial tidak langsung/ tunjangan terdiri atas:

##### 1. Program Asuransi

merupakan jaminan atau pertanggungan kepada karyawan dan keluarga mereka apabila terjadi suatu resiko finansial atas diri mereka sesuai dengan jumlah polis yang disepakati. Jaminan ini diberikan oleh perusahaan yang bekerja sama dengan perusahaan asuransi.

##### 2. Program Pensiun

Program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, dan merupakan program dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak produktif.

### 3. Promosi Jabatan

Program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, serta memiliki penilaian yang memuaskan sehingga layak untuk menerima jabatan yang lebih tinggi.

### 4. Bayaran saat tidak masuk kerja

Dalam kategori ini adalah istirahat selama jam kerja, cuti sakit, cuti dan liburan, bebas dari kehadiran, serta asuransi pengangguran. Ini terbagi kedalam dua kategori utama yaitu pertama waktu pekerja tidak bekerja di luar kantor, yang antara lain adalah cuti, cuti sakit, dan acara pribadi. Kedua, waktu pekerja tidak bekerja di dalam kantor, yang termasuk di dalamnya adalah jam istirahat, waktu makan siang, waktu membersihkan diri, dan waktu-waktu ganti pakaian dan persiapan.

#### **2.2.4 Faktor-Faktor Kompensasi Finansial Tidak Langsung**

Menurut Sutrisno (2016, p.191) ada beberapa faktor-faktor Kompensasi, diantaranya sebagai berikut:

##### 1. Tingkat biaya hidup.

Perbedaan tingkat kebutuhan fisik minimum akan selalu mengikuti fluktuasi tingkat biaya hidup sehari-hari yang terdapat di lokasi yang berbeda, oleh karena itu perusahaan harus mempertimbangkan dan selalu menyesuaikan tingkat kompensasi yang diberikannya dengan tingkat biaya hidup yang berlaku di daerahnya.

##### 2. Tingkat Kompensasi yang berlaku di perusahaan lain.

Perusahaan dalam hal ini harus selalu melakukan studi banding dalam menentukan tingkat Kompensasi yang sedang berlaku di



perusahaan lain, agar karyawan maupunn perusahaan tidak ada yang dirugikan.

3. Tingkat kemampuan perusahaan.

Perusahaan dalam hal ini harus bijaksana dan selalu menginformasikan kepada karyawannya tentang tingkat kinerja perusahaan dari waktu ke waktu, agar karyawan memahami dan menerima besar atau kecilnya Kompensasi yang mereka terima.

4. Jenis pekerjaan dan besar kecilnya tanggung jawab.

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan, jadi perusahaan harus memberi Kompensasi yang sesuai antar karyawan yang dilihat dari jenis dan tanggung jawab pekerjaan yang di kerjakan.

5. Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan harus memenuhi peraturan perundang-undangan yang berlaku.

6. Peranan serikat buruh

Dalam hal ini peranan serikat buruh menjadi penghubung atau yang akan menjembatani kepentingan para karyawan dan kepentingan perusahaan agar tidak terjadi konflik.

### **2.2.5 Tujuan Kompensasi Finansial Tidak Langsung**

Pemberian Kompensasi dalam suatu organisasi harus diatur sedemikian rupa sehingga tujuan-tujuan Kompensasi dapat tercapai. Menurut Handoko dalam Kusumah (2015) Tujuan Kompensasi dibagi sebagai berikut :

1. Menghargai perilaku yang diinginkan

Kompensasi hendaknya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan,

tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui Kompensasi.

2. Menjamin keadilan

Dengan adanya sistem Kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi.

3. Mempertahankan karyawan

Dengan adanya sistem Kompensasi yang baik, para karyawan akan bertahan kerja pada perusahaan.

4. Memperoleh karyawan yang bermutu

Dengan adanya sistem Kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan, kemudian perusahaan akan lebih banyak mempunyai peluang untuk mendapatkan karyawan yang bermutu.

5. Pengendalian biaya

Dengan adanya sistem Kompensasi yang baik akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, dikarenakan banyaknya karyawan yang bertahan di perusahaan.

6. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem administrasi kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah (hukum). Suatu organisasi yang baik dituntut adanya sistem administrasi Kompensasi yang baik pula.

### **2.2.6 Karakteristik Sistem Kompensasi Finansial Tidak Langsung**

Simamora dalam Kusumah (2015) mengutarakan dalam upaya memenuhi berbagai tujuan Kompensasi, maka sistem Kompensasi harus menawarkan:

1. Imbalan untuk kinerja karyawan
2. Tetap kompetitif dipasar tenaga kerja
3. Memelihara kewajaran gaji diantara karyawan
4. Memotivasi kinerja karyawan dimasa yang akan datang
5. Mempertahankan anggaran

6. Memikat karyawan baru
7. Mengurangi putaran karyawan yang tidak perlu
8. Mempertahankan laba usaha perusahaan
9. Meningkatkan kepuasan kerja karyawan
10. Menghindari konflik dalam unit kerja
11. Mengeluarkan karyawan yang berkinerja buruk (dengan mendorong putaran mereka karena ketidakpuasan gaji)
12. Memenuhi kebutuhan pribadi karyawan

### **2.2.7 Indikator Kompensasi Finansial Tidak Langsung**

Adapun indikator Kompensasi Finansial Tidak Langsung Menurut Mondy dalam Kusumah (2015) :

#### **A. Program Asuransi**

merupakan jaminan atau pertanggungan kepada karyawan dan keluarga mereka apabila terjadi suatu resiko finansial atas diri mereka sesuai dengan jumlah polis yang disepakati. Jaminan ini diberikan oleh perusahaan yang bekerja sama dengan perusahaan asuransi.

#### **B. Program Pensiun**

Program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, dan merupakan program dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak produktif.

#### **C. Promosi Jabatan**

Program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, serta memiliki penilaian yang memuaskan sehingga layak untuk menerima jabatan yang lebih tinggi.

#### **D. Bayaran Saat Tidak Masuk Kerja**

Dalam kategori ini adalah istirahat selama jam kerja, cuti sakit, cuti dan liburan, bebas dari kehadiran, serta asuransi

pengangguran. Ini terbagi kedalam dua kategori utama yaitu pertama waktu pekerja tidak bekerja di luar kantor, yang antara lain adalah cuti, cuti sakit, dan acara pribadi. Kedua, waktu pekerja tidak bekerja di dalam kantor, yang termasuk di dalamnya adalah jam istirahat, waktu makan siang, waktu membersihkan diri, dan waktu-waktu ganti pakaian dan persiapan.

## **2.3 Lingkungan Kerja Non Fisik**

### **2.3.1 Definisi Lingkungan Kerja**

Menurut Sedarmayanti dalam Fahrian, Sanuharyo dan Utami (2012) Lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perorangan maupun kelompok. Lingkungan kerja menurut Wursanto dalam Dharmawan (2011) dibedakan menjadi dua macam, yaitu kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik, dan kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi psikis”. Kondisi lingkungan kerja yang menyangkut segi fisik adalah segala sesuatu yang menyangkut segi fisik dari lingkungan kerja. Sedangkan lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera, seperti warna, bau, suara, dan rasa.

Berdasarkan pengertian diatas, disimpulkan Lingkungan Kerja non Fisik adalah segala sesuatu yang berada di sekitar para karyawan baik yang terlihat maupun tidak terlihat.

### **2.3.2 Definisi Lingkungan Kerja Non Fisik**

Menurut Stefano dalam Fath (2015) Lingkungan Kerja non Fisik merupakan cermin dari suasana kerja yang terjadi dalam suatu organisasi. Menurut Sedarmayanti dalam Setyadi, Utami dan Nurtjahjono (2015) Lingkungan kerja non Fisik ialah mencakup

hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan dimana tempat karyawan tersebut bekerja. Lingkungan kerja non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Sedarmayanti (2011:26) menyatakan bahwa, Lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Hubungan kerja dibagi menjadi dua:

A. Hubungan kerja antar pegawai

Hubungan kerja antar pegawai sangat diperlukan dalam melakukan pekerjaan, terutama bagi pegawai yang bekerja secara berkelompok, apabila terjadi konflik yang timbul dapat memperkeruh suasana kerja dan akan menurunkan semangat kerja pegawai. Hubungan kerja yang baik antara yang satu dengan yang lain dapat meningkatkan semangat kerja bagi pegawai, di mana mereka saling bekerja sama atau saling membantu dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

B. Hubungan kerja antar pegawai dengan pimpinan

Sikap atasan terhadap bawahan memberikan pengaruh bagi pegawai dalam melaksanakan aktivitas. Sikap yang bersahabat, saling menghormati perlu dalam hubungan antar atasan dengan bawahan untuk kerjasama dalam mencapai tujuan perusahaan. Sikap bersahabat yang diciptakan atasan akan menjadikan pegawai lebih betah untuk bekerja dan dapat menimbulkan semangat kerja bagi pegawai. Pada perusahaan sikap pemimpin antara pegawainya saling menghormati agar dapat memajukan perusahaan.

Menurut Duane dalam Pangarso dan Ramadhyanti (2015), lingkungan kerja non fisik adalah semua aspek fisik psikologis kerja, dan peraturan kerja yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja dan pencapaian produktivitas. lingkungan kerja non fisik terdiri dari lingkungan kerja temporal dan lingkungan kerja psikologis:

#### A. Lingkungan kerja temporal

##### 1. Waktu jumlah jam kerja

Dalam kebijakan kepegawaian Indonesia, standar jumlah jam minimal 35 jam dalam seminggu. Sebaliknya, pegawai yang bekerja kurang dari 35 jam dalam seminggu, dikategorikan setengah pengangguran yang terlihat.

##### 2. Waktu istirahat kerja

Waktu istirahat jam kerja perlu diberikan kepada pegawai agar mereka dapat memulihkan kembali rasa lelahnya. Dengan adanya waktu istirahat yang cukup, pegawai dapat bekerja lebih semangat dan bahkan dapat meningkatkan produksi serta efisiensi.

#### B. Lingkungan kerja psikologis

##### 1. Kebosanan

Kebosanan kerja dapat terjadi akibat rasa tidak enak, pekerjaan yang monoton, kurang bahagia, kurang istirahat, dan kelelahan. Untuk mengurangi rasa bosan kerja, perusahaan dapat melakukan penempatan kerja yang sesuai dengan bidang keahlian dan kemampuan pegawai, pemberian motivasi dan rotasi kerja.

##### 2. Pekerjaan yang monoton

Suatu pekerjaan yang sifatnya rutin tanpa variasi akan dapat menimbulkan rasa bosan karena pekerjaan yang dilakukan akan terasa monoton, sehingga menimbulkan kemalasan yang dapat mengakibatkan kegiatan bekerja berkurang serta menurunnya motivasi kerja pegawai.

##### 3. Keletihan

Keletihan kerja terdiri dari dua macam yaitu keletihan psikis dan keletihan fisiologis. Penyebab keletihan

psikis adalah kebosanan kerja sedangkan kelelahan fisiologis dapat mengakibatkan meningkatnya kesalahan dalam bekerja, meningkatkan absen, *turnover* dan kecelakaan kerja.

Menurut Sunyoto Pangarso dan Ramadhyanti (2015), hubungan rekan kerja dalam lingkungan kerja non fisik dibagi menjadi dua, yaitu hubungan individu dan hubungan kelompok.

1. Hubungan individu

Diperoleh seorang karyawan yang datangnya dari rekan-rekan kerja sekerja maupun atasan.

2. Hubungan kelompok

Sebuah kelompok yang terdiri dari dua orang atau lebih yang memiliki kesamaan dalam hal jenis kelamin, minat, kemauan, dan kemampuan yang sama.

Jika hubungan diantara rekan kerja baik individu maupun kelompok kurang harmonis, maka akan mengakibatkan terganggunya kondisi lingkungan kerja. Wursanto Pangarso dan Ramadhyanti (2015) berpendapat bahwa lingkungan kerja non fisik sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. ada beberapa unsur penting dalam pembentukan sikap dan perilaku karyawan dalam lingkungan kerja non fisik, yaitu sebagai berikut:

1. Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
2. Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
3. Sistem pemberian imbalan ,memberikan gaji maupun perangsang lain yang menarik.
4. Perilaku dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batasan kemampuan masing-masing anggota.

5. Ada rasa aman dari anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
6. Hubungan dengan anggota lain berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.
7. Para anggota mendapatkan perlakuan secara adil dan objektif.

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

### **2.3.3 Jenis-Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang tidak dapat terdeteksi oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan. Beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik menurut Wursanto dalam Dharmawan (2011) disebutkan sebagai berikut :

1. Perasaan aman pegawai

Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. Wursanto dalam Dharmawan (2011), 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 tanggungjawabnya. 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 dalam Dharmawan (2011) 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 horisontal merupakan loyalitas antar bawahan atau antar pimpinan. Loyalitas horisontal ini dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti kunjung mengunjungi sesama pegawai, bertamasya bersama, atau kegiatan-kegiatan lainnya.

### 3. Kepuasan pegawai

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

Lingkungan kerja non fisik tersebut merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh pegawai. Karena itu, lingkungan kerja yang dapat memberikan perasaan-perasaan aman dan puas dapat mempengaruhi perilaku pegawai ke arah yang positif sebagaimana yang diharapkan oleh organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Wursanto dalam Dharmawan (2011) bahwa tugas pimpinan organisasi adalah menciptakan suasana kerja yang harmonis dengan menciptakan *human relations* sebaik-baiknya. Karena itulah, maka pimpinan menjadi faktor yang dapat menciptakan lingkungan kerja non fisik dalam lingkup organisasi.

#### **2.3.4 Aspek-Aspek Lingkungan Kerja Non Fisik**

Terdapat lima aspek yang dapat mempengaruhi perilaku karyawan (Analisa dalam Magfiranti dan Sjahrudin 2014) :

1. Struktur Kerja
2. Tanggung Jawab Kerja
3. Perhatian dan Dukungan Pemimpin
4. Kerjasama Antar Kelompok
5. Kelancaran Komunikasi

#### **2.3.5 Usaha Menciptakan Lingkungan Kerja Non Fisik**

Lingkungan kerja non fisik hanya dapat dirasakan tetapi tidak dapat dilihat, didengar atau diraba dengan pancaindera manusia. Selain itu, lingkungan kerja non fisik menjadi tanggung jawab pimpinan yang

dapat diciptakan dengan menciptakan *human relations* yang sebaik-baiknya. Karena itulah maka untuk menciptakan lingkungan kerja non fisik tersebut, dapat diusahakan dengan menciptakan *human relations* yang baik. Selain itu, pimpinan juga dapat menyediakan pelayanan kepada pegawai sehingga pegawai merasa aman dan nyaman di dalam organisasi karena kebutuhan psikologisnya dapat terpenuhi.

1. *Human Relations*

Hubungan pegawai dapat diartikan dengan hubungan antar manusia (Human Relations) dalam sebuah organisasi, karena pegawai secara individu merupakan manusia. Effendy dalam Dharmawan (2011) berpendapat hubungan manusiawi (*Human Relations*) dalam arti luas ialah interaksi antara seseorang dengan orang lain dalam segala situasi dan dalam sebuah bidang kehidupan”. Pendapat lain dikemukakan oleh Effendy dalam Dharmawan (2011) yang mengatakan bahwa “hubungan manusiawi adalah komunikasi antarpersona (*Interpersonal communication*) untuk membuat orang lain mengerti dan menaruh simpati”. Selanjutnya Hardjana dalam Dharmawan (2011) berpendapat bahwa komunikasi interpersonal (*interpersonal communication*) adalah “interaksi tatap muka antar dua orang atau beberapa orang, di mana pengirim dapat menyampaikan pesan secara langsung, dan penerima pesan dapat menerima dan menanggapi secara langsung pula”. Jadi *human relations* adalah merupakan interaksi antara satu anggota atau lebih anggota organisasi, dimana aktivitas tersebut diarahkan pada pencapaian tujuan organisasi.

2. Fasilitas pelayanan karyawan

Yang dimaksud fasilitas pelayanan karyawan dalam penelitian ini adalah semua fasilitas fisik yang bersifat *suplementer*/melengkapi kantor yang bersangkutan. Dengan adanya fasilitas yang bersifat pelayanan ini dimaksudkan agar

pegawai tenteram dalam bekerja. Program pelayanan karyawan ini merupakan bentuk program pemeliharaan karyawan. Menurut Herman dalam Dharmawan (2011) bahwa “pemeliharaan merupakan suatu langkah perusahaan dalam mempertahankan karyawan agar tetap bekerja dengan baik dan produktif, dengan cara memperhatikan kondisi fisik, mental dan sikap karyawannya, agar tujuan perusahaan dapat tercapai”.

### **2.3.6 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik**

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

1. Prosedur Kerja  
adalah rangkaian tata pelaksanaan kerja yang di atur secara berurutan, sehingga terbentuk urutan kerja secara bertahap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
2. Standar Kerja  
adalah persyaratan tugas, fungsi atau perilaku yang ditetapkan oleh pemberi kerja sebagai sasaran yang harus dicapai oleh seorang karyawan.
3. Pertanggung jawaban Supervisor  
Tanggung jawab seorang supervisor untuk menyusun tugas karyawan agar dapat dikerjakan secara efektif dan adil. Supervisor juga bertanggung jawab mengadakan evaluasi karyawan untuk menjamin pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan oleh perusahaan.
4. Kejelasan Tugas  
yaitu sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali oleh karyawan. Dalam hal ini karyawan dituntut untuk memahami dan mampu melaksanakan pekerjaan mereka berdasarkan instruksi dari atasan.

#### 5. Sistem Penghargaan

Sistem imbalan atau sistem penghargaan (*reward system*) adalah sebuah program yang digunakan untuk mengenali prestasi individual karyawan, seperti pencapaian sasaran atau proyek atau penggunaan ide-ide kreatif.

#### 6. Hubungan antar Karyawan

yaitu hubungan dengan rekan kerja harmonis dan tanpa ada saling intrik diantara sesama rekan kerja. Salah satu faktor yang mempengaruhi karyawan tetap tinggal dalam satu organisasi adalah adanya hubungan yang harmonis diantara rekan kerja.

### 2.4 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti	Judul Jurnal/ Skripsi	Hasil Penelitian
1.	Eldaa Cintia dan Alini Gilang.	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan non Fisik terhadap Kinerja Karyawan pada KPPN Bandung I.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ada pengaruh yang signifikan lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan pada KPPN Bandung I.</li> <li>2. Ada pengaruh yang signifikan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan pada KPPN Bandung I.</li> <li>3. Terdapat pengaruh silmutan dan signifikan lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan pada KPPN Bandung I.</li> </ol>

---

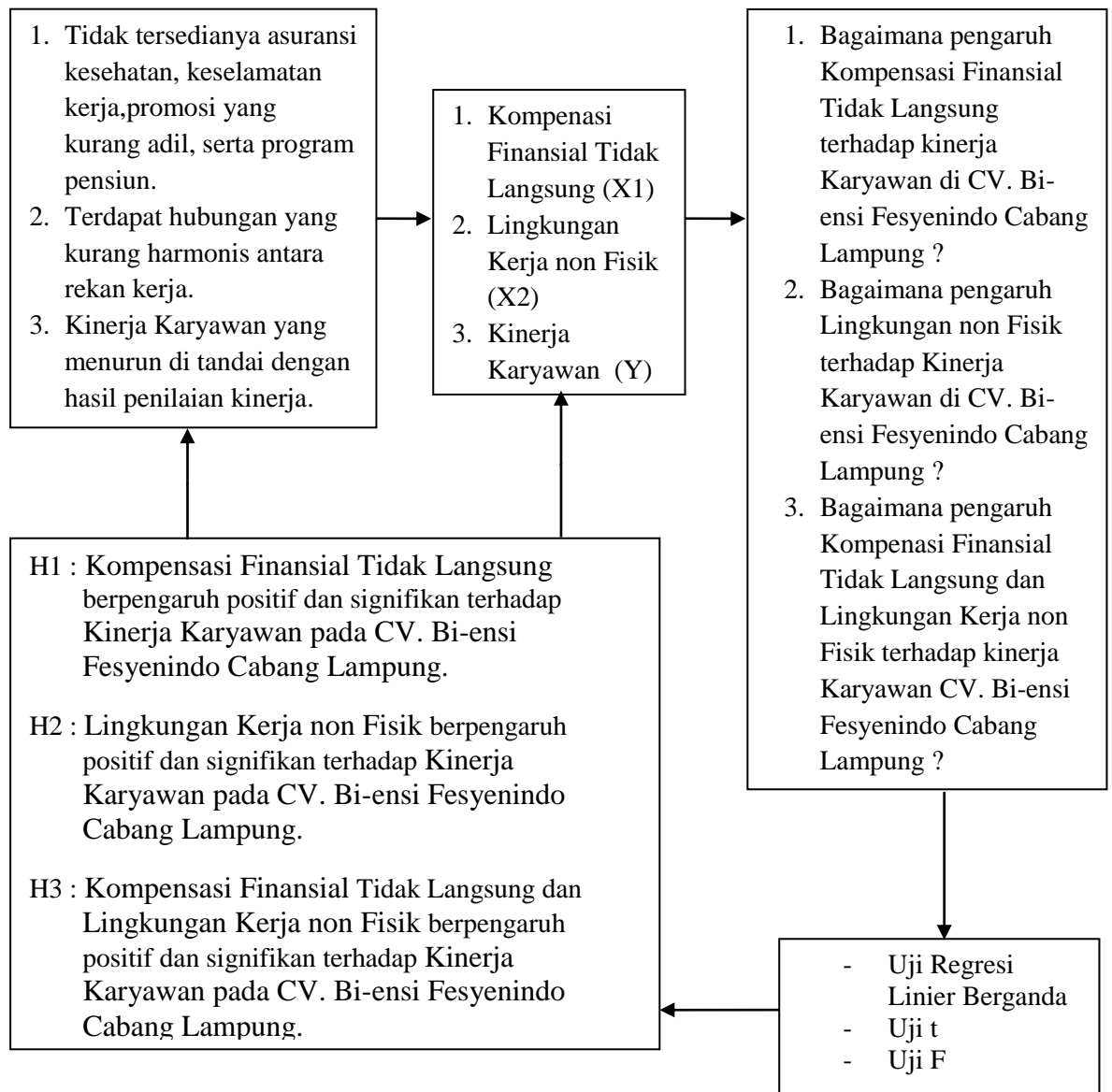
2.	Vivi Magfiranti dan Herman Sjahrudin.	Pengaruh Stres dan Lingkungan Kerja non Fisik terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Bumi Jasa Utama Makasar.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Stres kerja tidak signifikan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan PT. Bumi jasa utama Makasar.</li> <li>2. Lingkungan kerja non fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bumi jasa utama Makasar.</li> </ol>
3.	Mita D Marlioni, Tommy Parengkuan, Victor P.K Lengkong.	Pengaruh kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung dan kompensasi non finansial terhadap kinerja karyawan PT. Telkom Manado	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian secara simultan kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</li> <li>2. Secara parsial kompensasi finansial langsung dan tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap kinerja dan kompensasi non finansial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja.</li> </ol>

---

## 2.5 Kerangka Pemikiran

Kerangka berfikir merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan. Berdasarkan teori – teori yang telah dideskripsikan tersebut, selanjutnya dianalisis secara kritis dan sistematis sehingga menghasilkan sintesa tentang hubungan antara variabel yang diteliti (Sugiyono 2015, p.60)

## 2.6 Struktur Kerangka Pemikiran



Gambar 2.1 Struktur Kerangka Pikir

## 2.7 Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian (Sugiyono, 2015, p.64). Suatu hipotesis akan diterima apabila data yang dikumpulkan mendukung pernyataan. Hipotesis merupakan anggapan dasar yang kemudian membuat suatu teori yang masih harus diuji kebenarannya.

### 2.7.1 Pengaruh Kompensasi Finansial Tidak Langsung Terhadap Kinerja Karyawan

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

Kompensasi finansial tidak langsung (*Fringe benefit*) merupakan Kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan (Mathis dan Jackson dalam Kusumah 2015). Suatu perusahaan baiknya selalu memperhatikan segala sesuatu yang di butuhkan oleh para karyawannya, dari segi kompensasi finansial maupun non finansial, agar para karyawan merasa dipentingkan bagi perusahaan tempat ia bekerja, mereka merasa puas, aman dan sejahtera. Dampak yang ditimbulkan oleh para karyawan yang merasa puas pun baik bagi perusahaan, karena mereka dapat membalasnya dengan kinerja yang memuaskan.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Marliani (2016) Kompensasi Finansial Tidak Langsung mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan uraian teoritis, kerangka pikir dan struktur kerangka pikir di atas, yang menyatakan bahwa Kompensasi Finansial Tidak Langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja maka dapat diduga bahwa :



H1 : Kompensasi Finansial Tidak Langsung berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.7.2 Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

Menurut Sedarmayanti dalam Setyadi, Utami dan Nurtjahjono (2015) Lingkungan kerja non Fisik ialah mencakup hubungan kerja yang terbentuk antara sesama karyawan dan hubungan kerja antara bawahan dan atasan dimana tempat karyawan tersebut bekerja. Hubungan kerja yang sebaiknya harus diperhatikan oleh perusahaan, karena hubungan kerja yang kurang baik antara rekan kerja, maupun bawahan kepada atasan akan sangat mempengaruhi kinerja para karyawan. Atasan sebaiknya ambil alih dalam permasalahan ini, setiap terjadi suatu perselisihan atau perbedaan pendapat, atasan baiknya dapat menyelesaikan dengan cara melakukan musyawarah antara kedua pihak yang berselisih. Dengan cara ini mereka dapat saling mengerti satu sama lain dan perselisihan dapat terselesaikan kemudian kinerja yang dihasilkan menjadi lebih produktif.

Hal ini didukung oleh penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Sjahrudin (2014) Lingkungan Kerja non Fisik mempunyai pengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan uraian teoritis, kerangka pikir dan struktur kerangka pikir di atas, yang menyatakan bahwa Lingkungan Kerja Non Fisik

berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja maka dapat diduga bahwa :

H2 : Lingkungan Kerja non Fisik berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

### **2.7.3 Pengaruh Kompensasi Finansial Tidak Langsung Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan**

Dalam kaitannya dengan permasalahan yang telah dikemukakan dan teoritis pemikiran di atas, maka dikemukakan hipotesis penelitiannya :

Berdasarkan uraian teoritis, kerangka pikir dan struktur kerangka pikir di atas, yang menyatakan bahwa Kompensasi Finansial Tidak Langsung berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja dan Lingkungan Kerja Non Fisik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja maka dapat diduga bahwa :

H3 : Kompensasi Finansial Tidak Langsung dan Lingkungan Kerja non Fisik berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.