BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kinerja

2.1.1.1 Pengertian Kinerja

Rivai (2009:532) menyatakan bahwa kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2009) kinerja adalah apa yang dilakukan karyawan, sehingga ada yang mempengaruhi organisasi antara lain : 1) Kuantitas *output*, 2) Kualitas *output*, 3) Jangka waktu *output*, 4)kehadiran di tempat kerja, dan 5) Sikap koperatif.

Moeheriono (2009) memberikan definisi kinerja yaitu Kinerja 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. Sedangkan Sedarmayanti (2009) mengatakan bahwa kinerja ialah merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upayamencapai tujuan organisasi berhubungan secara legal, tidak melanggar

hukum dan sesuai dengan moral dan etika. Bernadin and Russel (dalam Sudarmanto, 2010:117) menyatakan bahwa Kinerja didefinisikan sebagai hasil yang dapat dari fungsi pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam jangka waktu tertentu.

A.A Anwar Prabu Mangkunegara (2010:67) Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2011:548) menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Kinerja merupakan indikasi seberapa baik seorang karyawan melakukan pekerjaannya (Brian Rutherford, 2011:5). Sedangkan pendapat Byars dan Rue (dalam Sutrisno, 2009:164) kinerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Edy Sutrisno (2009:165) kinerja adalah sebagai hasil kerja yang telah dicapai seseorang dari tingkah laku kerjanya dalam melaksanakan aktivitas kerja. Menurut Wibowo (2010:7) kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Sedangkan menurut Siswanto (dalam Muhammad Sandy, 2015:11) kinerja ialah prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

Rivai (dalam Muhammad Sandy, 2015:12) memberikan pengertian bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

2.1.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang berasal dari dalam maupun dari luar diri karyawan. Seseorang bekerja dipengaruhi oleh faktor instrinsik yang kemampuan-kemampuannya dan motivasi berasal dari dalam dirinya sendiri dan dipengaruhi oleh faktor ekstrinsik yang berasal dari lingkungannya. Kedua faktor tersebut dapat menyatu pada diri karyawan yang pada akhirnya akan menghasilkan kinerja yang diharapkan oleh organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Anwar Prabu Mangkunegara (2010:66).

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2010:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis dalam Mangkunegara (2010:67) yang merumuskan bahwa:

a. *Human Performance = Ability + Motivation*
b. *Motivation = Attitude + Situasion*
c. *Ability = Knowledge + Skill*

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (the right man in the right place, the right man on the right job).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situasion) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Menurut Steers dalam Sutrisno (2009:165) mengemukakan umumnya orang percaya, bahwa kinerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu:

1. Kemampuan, perangai, dan minat kerja seorang pekerja.

2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.

3. Tingkat motivasi kerja.

Walaupun aetiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga tersebut sangat menentukan tingkat hasil

tiap pekerja, yang pada gilirannya membantu kinerja organisasi secara keseluruhan.

Menurut Henry Simamora dalam Siti al fajar (2010:14), kinerja (performance) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

a. Faktor individual yang terdiri dari:

1. Kemampuan dan keahlian
2. Latar belakang
3. Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari:

1. Persepsi
2. Attitude
3. Personality
4. Pembelajaran
5. Motivasi

c. Faktor organisasi yang terdiri dari:

1. Sumber daya
2. Kepemimpinan
3. Penghargaan
4. Struktur
5. Job design

Menurut Byar dan Rue (dalam Sutrisno, 2009:165) kinerja karyawan dipengaruhi dua faktor, yaitu faktor individu dan faktor lingkungan. Faktor

individu yang dimaksud adalah usaha (*effort*), yang menunjukan sejumlah senergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas; *Abilities,* yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas: *Role/Task Perception*, yaitu segala perilaku aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Sedangkan faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, *supervise*, desain organisasi, pelatihan, dan keberuntungan. Berdasarkan berbagai uraian yang telah dijelaskan, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor instrinsik dan faktor ekstrinsik. Faktor instrinsik meliputi faktor individu, kemampuan, dan motivasi. Sedangkan faktor ekstrinsik meliputi faktor lingkungan misalnya kondisi fisik, pendidikan, dan pelatihan.

2.1.1.3 Indikator Kinerja

Indikator untuk mengkur kinerja karyawan secara individu ada 3 (tiga), yaitu (Rivai 2009:27):

1. Kuantitas

   Kuantitas, yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.

2. Kualitas

   Kualitas, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik tidaknya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran "tingkat kepuasan", yaitu seberapa baik penyelesaiannya. Ini berkaitan dengan bentuk keluaran.

3. Ketepatan Waktu

   Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.1.1.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Bernadin dan Russel (2010:165) "A way of measuring the contributon of individuals to their organization". Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Sedangkan menurut Leon C. Megginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:69) penilaian kinerja adalah suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.

Sedarmayanti (2012:261) mengemukakan bahwa penilaian kinerja adalah uraian sistematik tentang kekuatan/kelebihan yang berkaitan dengan pekerjaan seorang/kelompok. Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakankegiatan perusahaan dalam menilai hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya dan menjadi tolak ukur dalam pengambilan kebijakan bagi perusahaan maupun karyawan.

Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2011:551) mengemukakan bahwa suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu: (1) manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang akan digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan dating dan (2) manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawannya memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaannya, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat kualitas hubungan antar manajer yang berangkutan dengan karyawannya.

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Sedarmayanti (2012:264) adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerj, peningkatan mutu dan hasil kerja.

3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga dapat diarahkan/rencana kariernya, kenaikan pangkat, dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih baik memperhatikan dan mengenal bawahannya atau karyawannya sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian.

Penilaian kinerja memiliki beberapa tujuan. Menurut Robbins (2012:221) tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Membuat keputusan dalam manajemen sdm seperti promosi, transfer dan pemecatan
2. Mengidentifikasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan
3. Memvalidasi program seleksi dan pengembangan
4. Memberikan umpan balik kepada pekerja atas kinerjanya
5. Dasar untuk penentuan keputusan alokasi remunerasi

Perusahaan, khususnya Departemen HR, akan menggunakan hasil dari penilaian kinerja ini sebagai informasi dasar yang akan digunakan untuk mengevaluasi keefektifan dan kesuksesan berbagai kebijakan sumber daya manusia mulai dari proses rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan, dan berbagai proses lainnya.

Menurut Weather dan davis (2008:125), hasil survey menggungkapkan bahwa penggunaan informasi hasil penilaian kinerja 74,9% digunakan untuk kepentingan dalam penyusunan kebijakan kompensasi (competation), 48,4% untuk peningkatan kinerja (performance improvement), 40,4% sebagai bahan umpan balik untuk pekerja, 40,1% untuk penentuan kebijakan penempatan karyawan, dan sisanya sebesar 30,2% digunakan sebagai dokumentasi kinerja pekerja selama periode tertentu.

2.1.1.5 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala (2011:554) kegunaan penilaian kinerja ditinjau dari berbagai presfektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen SDM, yaitu: (1) posisi tawar (2) perbaikan kinerja (3) penyesuaian kompensasi (4) keputusan penempatan (5) pelatihan dan pengembangan (6) perencanaan dan pengembangan (7) evaluasi proses staffing (8) defisiensi proses penempatan karyawan (9) ketidakakuratan informasi (10) kesalahan dalam merancang pekerjaan (11) kesempatan kerja yang adil (12) mengatasi tantangan tantangan eksternal (13) elemen-elemem pokok sistem penilaian pekerjaan (14) umpan balik ke SDM.

Menurut Dewi Hanggraeni (2012: 154), penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Menurut Sedarmayanti (2010:264-265) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan prestasi kerja
2. Memberi kesempatan kerja yang adil
3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
4. Penyesuaian kompensasi
5. Keputusan promosi dan demosi
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan
7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Berdasarkan manfaat tersebut dapat dikatakan bahwa penilaian prestasi kerja yang dilakukan secara tidak tepat akan sangat merugikan karyawan dan perusahaan/organisasi. Karyawan dapat menurun motivasi kerjanya karena hasil penilaian kinerja yang tidak sesuai dengan hasil kerjanya. Dampak motivasi karyawan yang menurun adalah ketidakpuasan kerja yang pada akhirnya akan sangat mempengaruhi produktivitas kinerja perusahaan. Bagi perusahaan, hasil penilaian kinerja yang tidak tepat akan mempengaruhi pengambilan keputusanstaffing yang tidak tepat, misalnya promosi. Mempromosikan karyawan yang tidak tepat untuk menduduki level manajemen, akan menurunkan kualitas perusahaan tersebut. Kualitas yang menurun pada akhirnya akan mempengaruhihasil pencapaian prestasi serta jauh dari tujuan dan menghambat visi misi perusahaan tersebut.

2.1.2 Lingkungan Kerja Non Fisik

2.1.2.1 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horisonyal). Dengan adanyasuasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah ditempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, dengan efektif dan efisien.

Sedarmayanti (2009:26) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan, maupun hubungan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Menurut Budi W. Soetjipto (2008:87) mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah segala suatu hal atau unsur-unsur yang dapat mempengaruhi secara langsung maupun tidak langsung terhadap organisasi atau perusahaan yang akan memberikan dampak baik atau buruk terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Sementara itu, Wursanto (2009) menyebutnya sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai "sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja". Berdasarkan pengertianpengertian tersebut, dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik disebut juga lingkungan kerja psikis, yaitu keadaan di sekitar tempat kerja yang bersifat non fisik. Lingkungan kerja semacam ini tidak dapat ditangkap secara langsung dengan pancaindera manusia, namun dapat dirasakan keberadaannya. Jadi, lingkungan kerja non fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan. Berdasarkan pendapat dan uraian tersebut, maka dapat dikatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang tidak dapat ditangkap dengan panca indera manusia. Akan tetapi, lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan oleh para pekerja melalui hubungan-hubungan sesama pekerja maupun dengan atasan.

2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Lingkungan Kerja Non Fisik

Faktor yang mempengaruhi lingkungan kerja non fisik menurut Sedarmayanti (2011:27) 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 diatara kelompok yang ada
3. Kelancaran komunikasi yaitu sejauh mana karyawan merasakan adanya komunikasi yang baik, terbuka dan lancar baik antara teman sekerja maupun dengan pimpinan.

2.1.2.3 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Budi W. Soetjipto (2008:87), adapun indikator dari lingkungan kerja non fisik adalah sebagai berikut :

a. Hubungan yang harmonis

   Hubungan yang harmonis merupakan bentuk hubungan dari suatu pribadi ke pribadi yang lain dalam suatu organisasi.

b. Kesempatan untuk maju

   Kesempatan untuk maju merupakan suatu peluang yang dimiliki oleh seorang karyawan berprestasi dalam menjalankan pekerjaannya agar mendapatkan hasil yang lebih.

c. Keamanan dalam pekerjaan

Adalah keamanan yang dapat dimasukan kedalam lingkungan kerja dalam hal ini terutama keamanan milik pribadi bagi karyawan.

2.1.2.4 Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik

Beberapa macam lingkungan kerja yang bersifat non fisik menurut Wursanto (2009) disebutkan yaitu:

1) Perasaan aman pegawai

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

a) Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.

b) Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam 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 (2009) 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.

2.1.2.5 Upaya Peningkatan Kualitas Lingkungan Kerja Non Fisik

Untuk peningkatan adanya lingkungan kerja yang memberikan kesempatan berlatih dan motivasi belajar, manajer membutuhkan (Noe et al., 2008:281):

1. Penyediaan bahan, waktu, informasi hubungan kerja, dan alat bantu kerja lainnya bagi karyawan untuk digunakan dengan keterampilan yang baru atau perilaku yang baru sebelum berpartisipasi dalam program pelatihan.
2. Berbicara positif tentang program-program pelatihan perusahaan kepada karyawan.
3. Biarkan karyawan mengetahui bahwa mereka melakukan pekerjaan yang baik bila mereka menggunakan materi-materi pelatihan dalam pekerjaannya.
4. Memperhatikan keanggotaan kelompok kerja yang dilibatkan bersama yang lainnya dalam percobaan penggunaan keterampilan baru pada pekerjaan dan mensosialisasikan umpan balik serta berbagi pengalaman-pengalaman pelatihan dan situasi-situasi yang sesuai dengan materi pelatihan yang dapat membantu pekerjaannya.

5. Berikan karyawan waktu dan kesempatan yang praktis untuk mengaplikasikan keterampilan baru atau perilaku yang baru pada pekerjaannya.

Adanya kontribusi yang nyata dari lingkungan kerja terhadap tingkat kepuasan kerja ditemukan dalam penelitian Taiwo (2010), yang mana ditemukan dari penelitian tersebut bahwa lingkungan kerja non fisik seperti adanya faktor manusia, yaitu, hubungan pekerja dengan manajemen dan atau rekan kerja, tingkat kesejahteraan terutama manfaat non tunai, serta faktor yang terkait dengan tempat pekerja juga terkait dengan tingkat kepuasan kerja, yang akhirnya berdampak juga terhadap produktivitas.

2.1.3 Keterlibatan Karyawan

2.1.3.1 Pengertian Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan adalah komitmen emosional karyawan pada organisasi dan tujuannya. Komitmen emosional ini berarti karyawan benar-benar peduli tentang pekerjaan dan perusahaan mereka. Mereka tidak bekerja hanya untuk gaji, atau hanya untuk promosi, tetapi bekerja atas nama tujuan organisasi (Kruse 2012). Karyawan yang terlibat memiliki keyakinan dan mendukung tujuan organisasi, memiliki rasa memiliki, merasa bangga terhadap organisasi di mana dia bekerja dan mempunyai keinginan untuk berkembang dan bertahan dalam organisasi (Bakker and Leiter, 2010).Selain itu, Shuck dan Wollard, (2010:103) dalam Shuck, et al. (2011), mengemukakan bahwa keterlibatan karyawan

merupakan proses kognitif individu secara emosional dan perilaku yang diarahkan menuju hasil yang diinginkan oleh organisasi.

Gallup (dalam Dernovsek, 2008) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai peran serta dan antusiasme untuk bekerja. Gallup juga mengaitkan keterlibatan karyawan dengan rasa keterikatan emosional yang positifdan komitmen karyawan.Menurut Schaufeli & Bakker (dalam M.Rizza Akbar, 2013) mendefinisikan *work engagement* sebagai positivitas, pemenuhan kerja dari pusat pikiran yang dikarakteristikkan, *work engagement* merupakan sebuah motivasi dan pusat pikiran positif yang berhubungan dengan pekerjaan yang dicirikan dengan *vigor, dedication, and* absoption. Jadi seorang yang bercirikan dari ketiga tersebut adalah seorangan yang memiliki *engaged* dalam bekerja. Sedangkan istilah keterlibatan karyawan yang di paparkan oleh Macey et al (dalam Nurofia, 2009 dalam katarina dkk, 2015) yaitu menunjukkan seseorang fokus pada tujuan dan energi, yang merupakan bukti dari adanya inisiatif, penyesuaian diri, usaha dan ketahanan individu terhadap organisasi.

Benthal (dalam Endah Muljiasih, 2015) mengartikan keterlibatan karyawan adalah suatu keadaaan dimana manusia merasa dirinya menemukan arti diri secara utuh, memiliki motivasi dalam bekerja,mampu menerima dukungan dari orang lain secara positif, dan mampubekerja ssecara efektif dan efesien di lingkungan kerja.

Keterlibatan karyawan merupakan gagasan dalam perilaku organisasi yang menjadi daya tarik dalam beberapa tahun terkahir. Daya tarik ini timbul karena

keterlibatan karyawan berpengaruh pada kinerja perusahaan secara keseluruhan. Hal ini telah didefinisikan oleh salah satu organisasi riset terkemuka sebagai hubungan emosional yang tinggi yang seorang karyawan rasakan terhadap organisasinya yang mempengaruhinya untuk mengerahkan usaha yang bebas dan lebih besar untuk pekerjaannya (Risher, 2010:74).

Keterlibatan karyawan adalah suatu keadaan karyawan yang terlibat langsung secara psikologis dengan pekerjaannya. Karyawan akan terlibat secara fisik, kognitif, maupun secara emosional selama menunjukkan performanya di dalam bekerja (kahn dalam Albrecht, 2010: Perrin, 2003). Sedangkan menurut (Wellins & Concelman, dalam Endres & Smoak, 2008) keterlibatan karyawan dilihat sebagai suatu kekuatan yang dapat memberikan motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja pada tingkat yang lebih tinggi dibandingkan sebelumnya. Kekuatan tersebut dapat berupa komitmen, baik bagi perusahaan maupun pada pekerjaannya, dan juga berupa rasa memiliki terhadap pekerjaan, perasaan bangga, usaha yang lebih dari biasanya, dan semangat dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.1.3.2 Faktor Yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan

Menurut Federman 2009 (dalam M.Rizza Akbar, 2013) menyatakan bahwa Employee Engagementjuga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, yaitu:

1) Kebudayaan (Cultuure)

2) Indikator Sukses (Success Indikators)

3) Pengertian Prioritas (Priority Setting)

4) Komunikasi (Communication)

5) Inovasi (Innovation)

6) Penguasaan Bakat (Talent Acquisition)

7) Peningkatan Bakat (Talent Enhancement)

8) Insentif dan Pengakuan (Incentives andAcknowledgement)

9) Pelanggaran (Cusomer-Centered)

Berdasarkan uraian diatas bahwa faktor – faktor yang dapat mempengaruhi employee engagagement yakni ada sembilan faktor dan komunikasi termasuk dalam salah satu faktor yang telah disebutkan diatas.

Sementara faktor-faktor yang dikatakan dapat mendorong terciptanya keterlibatan karyawan menurut Branham dan Hirschfeld (dalam Vibrayani, 2014:4) adalah sebagai berikut:

a. *Senior Leader* yang peduli, kompeten dan terlibat
b. Manager yang efektif yang dapat membuat karyawan selaras dan terlibat
c. Kerjasama yang efektif disegala tingkatan karyawan
d. Pengkayaan pekerjaan dan pertumbuhan profesional
e. Penghargaan terhadap kontribusi karyawan
f. Peduli terhadap kesejahteraan karyawan

2.1.3.3 Aspek – Aspek Keterlibatan Karyawan

Schaufeli dan Bakker (dalam M. Rizza Akbar, 2013) menyebutkan ada tiga aspek dalam keterlibatan karyawan, yaitu:

a. Kekuatan

Ditandai oleh tingginya tingkat kekuatan dan reseliensi mental dalam bekerja, kesediaan untuk berusaha dengan sungguh-sungguh di pekerjaannya.

b. Dedikasi

Dedikasi di tandai oleh suatu perasaan yang penuh makna, antusias, inspirasi, kebanggaan dan tantangan.

c. Keasikan

Ditandai dengan penuh konsentrasi dan minat yang mendalam terhadap pekerjaan, waktu terasa berlalu begitu cepat dan individu sulit melepaskan diri dari pekerjaannya.

Sedangkan menurut Macey et al (2009) yang membentuk keterlibatan karyawan yaitu :

a) *Urgency*

Urgency disini dapat dikatakan sebagai dorongan internal yang besar dalam diri karyawan yang mengarah pada pekerjaannya. Menurut Macey et al (2009) urgensi dapat didefinisikan sebagai kekuatan fisik,

energi emosional, keaktifan dalam kognitif atau yang dikenal dengan vigor.

b) Fokus

Seorang karyawan yang Engage dengan pekerjaannya pasti akan fokus dengan pekerjaannya (Macey et al, 2009 dalam Balakrishan dan Masthan, 2013). Fokus yang dimaksud sebagai komponen Engagement adalah dimana setiap karyawan pasti akan memberikan perhatian penuh pada pekerjaan yang ada di depan matanya dan segera menyelesaikannya. Penyelesaian pekerjaan yang dimaksudadalah perasaan secara psikologis dalammenyelesaikannya bukan secara fisik karena pekerjaan itu sebuah tanggung jawab (Macey et al,2009)

c) *Intensitas*

Intensitas yang dimaksud dalam hal ini adalah seberapa besar intensitas terhadap konsentrasi dalam pekerjaannya. (Macey et al, 2009). Dalam hal ini juga intensitas dapat dijadikan sebagai indikator level dari kemampuan karyawan dalam bekerja. Jadidapat disimpulkan jika karyawan memiliki kemampuan yangseimbang dengan tuntutan pekerjaannya maka energi dan fokusnya akan diberikan pada pekerjaannya (Macey et al, 2009)

d) *Antusiasme*

Antusiasme adalah keadaan psikologis secara positif dimana dipengaruhi oleh kebahagiaan dan energi positif, dalam hal ini energi

positif merupakan salah satu pendorong positif well- being dalam pekerjaan. Karyawan yang antusias akan menunjukkan keaktifannya dalam bekerja dan akan terlibat dalam setiap pekerjaannya. Karyawan yang memiliki rasa Engage yang tinggi akan memunculkan passion dalam setiap pekerjaannya dimana perasaan itu dapat dikatakan sebagai antusiasme dalam pekerjaan.(Macey et al, 2009).

2.1.3.4 Prinsip-Prinsip Dasar Keterlibatan Karyawan

Menurut Wiley & Blackwell (2009) keterlibatan karyawan seorang karyawan yang tinggi akan menampilkan kinerja yang sangat baik. Ada 4 prinsip utama yang menjadi syarat bagi seorang karyawan untuk memiliki keterlibatan, yaitu:

a. *The Capacity to Engagement*

   Menciptakan karyawan yang memiliki keterikatan dibutuhkan lingkungan kerja yang tidak hanya bisa meminta lebih, tetapi juga menyediakan lahan informasi, kesempatan belajar, dan mampu menciptakan keseimbangan kehidupan karyawannya, yaitu dengan menciptakan suatu basis untuk menanmpung energi dan inisiatif karyawan.

b. *The Motivation to Engagement*

   Engagement muncul ketika karyawan memiliki ketertarikan terhadap pekerjaan mereka dan sesuai dengan nilai pribadi mereka, dan

karyawan diperlakukan dengan cara yang secara alami menimbulkan rasa ingin membalas dalam bentuk kebaikan.

c. *The Freedom to Engagement*

Engagement terjadi ketika karyawan merasa aman untuk bertindak berdasarkan inisiatif mereka. Oleh karena itu, kepercayaan menjadi hal yang paling penting dibawah kondisi sulit, tidak pasti, dan kebutuhan untuk berubah, terutama ketika *employee engagement* itu dianggap penting.

d. *The Focus of Strategic Engagement*

Ketika perusahaan menyediakan kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang sesuai, pengawasan yang adil dan bijaksana, upah yang sesuai, jaminan keamanan, dan seterusnya, *engagement* akan muncul dengan sendirinya karena rasa percaya akan prinsip timbal ballik.

2.1.4 Penelitian terdahulu

Tabel 2.1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Arik Prasetya, Bambang Swasto, Nela Pima Rahmawanti (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan (studi pada karyawan kantor pelayanan pajak pratama malang utara)	Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang dilakukan peneliti, dapat diketahui bahwa lingkungan kerja non fisik berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini dibuktikan dengan nilai signifikansi t 0,000 < alpha 0,05,	Menggunakan Lingkkungan Kerja Non Fisik sebagai variable X yang mempengaruhi Kinerja sebagai variable Y	Tidak terdapat variable Keterlibatan karyawan sebagai pendamping variable Lingkungan Kerja Non Fisik, dan unit analisis bukan

			maka dapat disimpulkan H2 diterima yang berarti bahwa variabel lingkungan kerja non fisik (X2) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap variabel kinerja karyawan (Y). Nilai koefisien beta sebesar 0,671 menunjukkan bahwa pengaruh lingkungan kerja fisik terhadap kinerja karyawan sebesar 67,1%. Hasil penelitian ini mendukung dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Delly (2010) yang hasilnya menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan		diperusahaan konveksi.
2	Mahmoud A, Sayyed Ahmad, Sayyed Mohsen Ali Shaemi, Sharareh Ghazinour,(2014)	*Analyzing teh effect of Employee Engagement on Job Performance in Isfahan Gas Company*	Hasil pengujian (H1) membuktikan bahwa ada pengaruh antara variabel bebas yaitu keterlibatan karyawan terhadap variabel terkait yaitu kinerja karyawan.	Menggunakan keterlibatan karyawan sebagai variabel X yang mempengaruhi Kinerja sebagai variabel Y	Tidak terdapat variabel Lingkungan Kerja Non Fisik sebagai pendamping variabel keterlibatan karyawan, dan rumusan masalah.
3	Muhammad Faisal Riza, Nadiya Lifa Ningrum (2014)	Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja karyawan (studi pada karyawan auto 2000 sukun malang)	Berdasarkan hasil analisis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa dapat disimpulkan secara parsial variabel Lingkungan Kerja Non Fisik mempunyai	Menggunakan Lingkkungan Kerja Non Fisik sebagai variable X yang mempengaruhi Kinerja sebagai	Tidak terdapat variable Keterlibatan karyawan sebagai pendamping variable Lingkungan

			pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan sebesar 24,6%. Hasil penelitian ini mendukung dengan hasil penelitian terdahulu dari Handayani (2011), Omega (2011), dan Arsynullah (2010) mereka setuju bahwa "variabel Lingkungan Kerja Non Fisik (X2) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan".	variable Y	Kerja Non Fisik, dan unit analisis bukan diperusahaan konveksi.
4	Benny Setyadi, Gunawan Eko Nurtjahjono, Hamidah Nayati Utami (2015)	Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik dan Non Fisik terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja karyawan (studi pada karyawan PT.Bank BRI, Tbk. Cabang Bogor)	Berdasarkan hasil analisis statistik inferensial dengan menggunakan analisis jalur, variabel program lingkungan kerja non fisik memiliki koefisien *path* yang menunjukkan nilai sebesar 0,237, nilai thitung sebesar 2,138 dengan nilai probabilitas signifikan sebesar 0,038, sehingga variabel program lingkungan kerja non fisik memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja. Hasil jalur menunjukkan bahwa program lingkungan kerja non fisik merupakan salah satu faktor yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja	Menggunakan variable indpendent dan dependent yang sama	Tidak terdapat variable Keterlibatan karyawan sebagai pendamping variable Lingkungan Kerja Non Fisik.

5	Maha Ahmed Zaki Dajani (2015)	*The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector*	Hasil pengujian (H7) membuktikan bahwa ada pengaruh antara variabel bebas yaitu keterlibatan karyawan terhadap variabel terkait yaitu kinerja karyawan.	Menggunakan keterlibatan karyawan sebagai variabel X yang mempengaruhi Kinerja sebagai variabel Y	Tidak terdapat variabel Lingkungan Kerja Non Fisik sebagai pendamping variabel keterlibatan karyawan, kerangka pemikiran, dan teknik penentuan sampel.
6	Christopher Mathews, I.K. Khann (2016)	*Impact of Work Environment on Performance of Employees in Manufacturing Sector in India: Literature Review*	Terdapat pengaruh dari lingkungan kerja dalam meningkatkan kinerja karyawan. Dengan didukung oleh beberapa faktor yang berkaitan dengan psikologis karyawan.	Menggunakan variable indpendent dan dependent yang sama	Tidak terdapat variable Keterlibatan karyawan sebagai pendamping variable Lingkungan Kerja Non Fisik.
7	Darmawan, Rahmi Rosita (2016)	Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja untuk peningkatan pelayanan pada politeknik LP3I Jakarta kampus Bekasi	Dukuangan fasilitas tempat kerja yang tidak mendapatkan perhatian secara khusus terhadap kebutuhan tim dalam rangka ikut keterlibatan karyawan dalam usaha peningkatan pelayanan kepada pelanggan yang juga berdampak pada kinerja. Item dengan nilai presentasi tertinggi terdapat pada dimensi Lingkungan Kerja sebesar 96,7% dan Tim Kerja sebesar 96,7% hal ini bisa dirasakan bahwa peningkatan	Menggunakan keterlibatan karyawan sebagai variabel X yang mempengaruhi Kinerja sebagai variabel Y	Tidak terdapat variabel Lingkungan Kerja Non Fisik sebagai pendamping variabel keterlibatan karyawan, dan rumusan masalah.

			pelayanan dapat meningkat dengan lingkungan kerja yang baik dan tim kerja yang solid dan dapat memahami tugas dan tanggungjawab terhadap pekerjaan bukti keterlibatankaryawan dapat meningkatankan kinerja.		
8	Princes Grace Lewiuci, Ronny H.Mustamu (2016)	Pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja karyawan pada Perushaan Keluarga Produsen Senapan angin	Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan sebelumnya oleh Auzi Annisa dan Pantius Drahen Soeling (2013) serta Maha Ahmed Zaki Dajani (2015) yang menjelaskan bahwa employee engagement memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan, sehingga dapat dipahami bahwa hasil penelitian ini memperkuat hasil penelitian terdahulu..	Menggunakan keterlibatan karyawan sebagai variabel X yang mempengaruhi Kinerja sebagai variabel Y	Tidak terdapat variabel Lingkungan Kerja Non Fisik sebagai pendamping variabel keterlibatan karyawan, dan rumusan masalah.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja merupakan 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 dalam mengembangkan nalar dalam bekerja. Untuk menjaga kinerja karyawan agar tetap

sesuai harapan, maka organisasi atau perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor yang bisa mempengaruhinya. Lingkungan kerja non fisik dan keterlibatan karyawan dalam pekerjaannya merupakan faktor yang bisa mempengaruhi kinerja karyawan diantara sekian banyak faktor yang ada.

Lingkungan kerja non fisik adalah keadaan lingkungan tempat kerja karyawan yang berupa suasana kerja yang harmonis dimana terjadi hubungan atau komunikasi antara bawahan dengan atasan (hubungan vertikal) serta hubungan antar sesama karyawan (hubungan horisontal). Dengan adanya suasana kerja dan komunikasi yang harmonis, maka pegawai akan merasa betah ditempat kerja sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat terlaksana dengan baik, dengan efektif dan efisien.

Keterlibatan karyawan membawa karyawan pada suatu keadaan pemenuhan diri yang positif, sehingga menumbuhkan rasa memiliki dan pada akhirnya karyawan akan merasa sulit untuk melepaskan diri dengan pekerjaan. Selain dapat melakukanpekerjaannya dengan kekuatan atau energi yang besar, karyawan dengan tingkat keterlibatan yang tinggi juga akan merasa bangga dan terbenam secara total dengan pekerjaannya. Keterlibatan tidak hanya sekedar bekerja keras, giat dalam bekerja, atau memiliki keterlibatan yang tinggi terhadap pekerjaan, tetapi keterlibatan melihat sejauh mana karyawan dapat dengan penuh meletakkan dirinya kedalam pekerjaan tersebut.

2.2.1 Keterkaitan antara Lingkungan Kerja Non Fisik dengan Kinerja

Lingkungan non fisik merupakan bagian dari lingkungan kerja keseluruhan yang didalamnya mencakup hal-hal seperti perilaku orang didalamnya, termasuk semua orang yang menjadi anggota organisasi tersebut, dimana perilaku tersebut dipengaruhi oleh kebiasaan dan budaya organisasi sehingga lingkungan kerja non fisik tidak boleh diabaikan oleh perusahaan.

Lingkungan kerja mempunyai peran yang penting dalam pencapaian kinerja karyawan (Khoiriyah, 2009). Hal ini disebabkan karena adanya lingkungan kerja yang menyenangkan membuat karyawan akan bekerja lebih bergairah dan bersemangat untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Lingkungan kerja ini sendiri terdiri atas lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik yang melekat dengan karyawan sehingga tidak dapat dipisahkan dari usaha peningkatan kinerja karyawan. Lingkungan kerja yang baik, nyaman, dan memenuhi standar kebutuhan kelayakan akan mempengaruhi karyawan dalam melakukan tugasnya. Lingkungan kerja non fisik yang kondusif merupakan syarat wajib untuk terus membina kualitas pemikiran karyawan yang akhirnya bisa membina kinerja mereka secara terus-menerus.

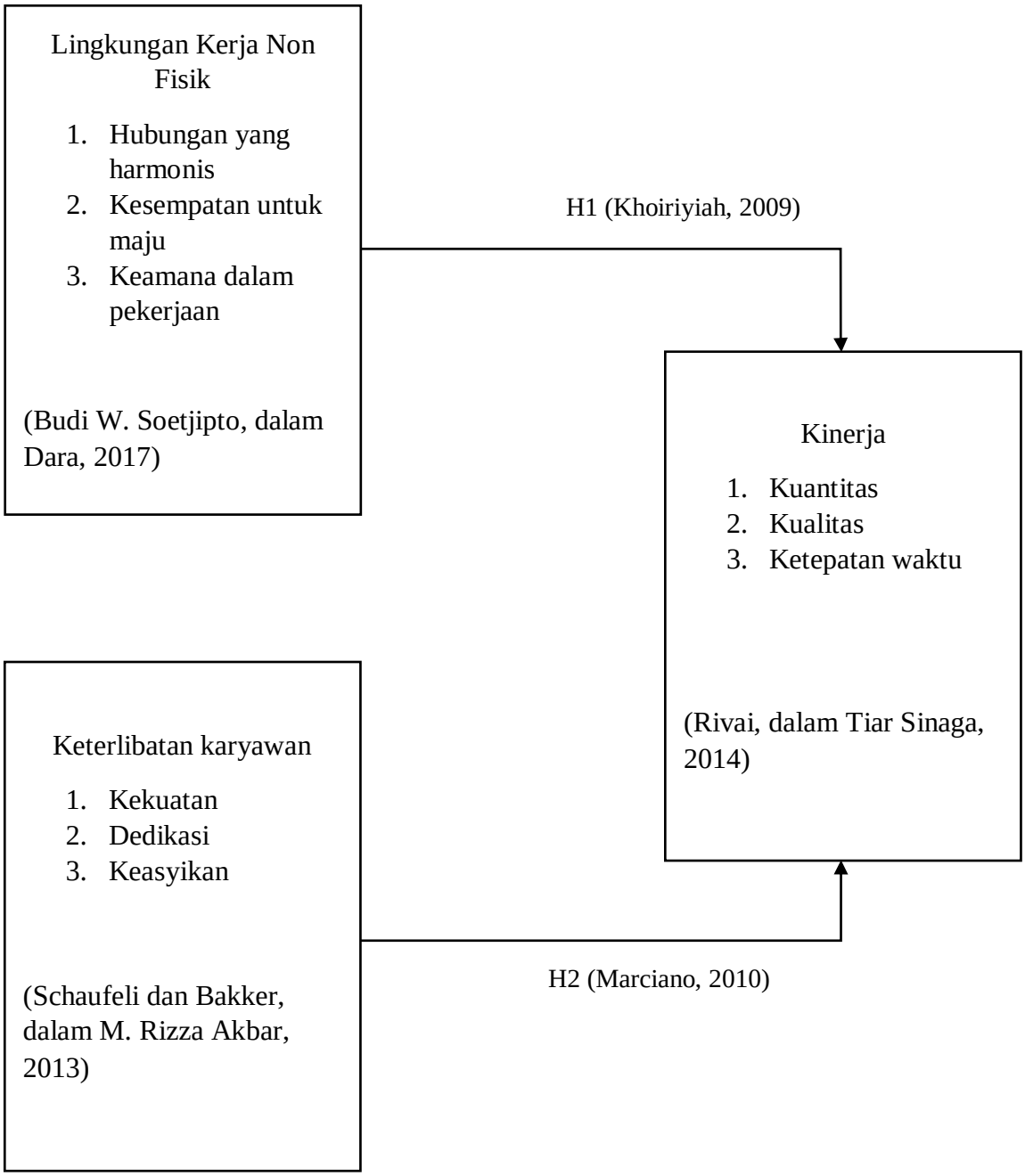
Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga kinerja karyawan tersebut akan meningkat ketika lingkungan kerja non fisik di perusahaan tempat mereka bekerja pada kondisi yang sangat baik. Pernyataan didukung pula dengan penelitian Khoiriyah (2009) , Anisa (2011) , dan Rayka (2014).

2.2.2 Keterkaitan antara Keterlibatan karyawan dengan Kinerja

Karyawan yang memiliki keterikatan akan termotivasi untuk memberikan usaha terbaiknya (Marciano, 2010). Sebaliknya hasil dari rendahnya keterikatan karyawan tidak hanya berdampak pada kinerja tetapi juga meningkatkan keinginan berpindah, menurunkan kepuasan pelayanan pelanggan dan meningkatkan ketidak hadiran (Cataldo, 2011).

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa keterlibatan karyawan dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sehingga apabila keterlibatan mereka dengan perusahaan berada di tingkat yang tinggi maka kinerja mereka pun ikut tinggi dan begitupun sebaliknya. Pernyataan tersebut didukung pula dengan penelitian Sayyed Mohsen (2014) , Ronny (2016) , dan Darmawan (2016).

Berdasarkan uraian diatas,maka dapat disusun paradigma kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2.1 Paradigma Kerangka Pemikiran

2.3 Hipotesis

Dari hasil kerangka teori diatas maka diperlukan hipotesis untuk mengetahui adakah hubungan antara variable bebas dan terikat. Menurut Sugiyono (2009:93), menyatakan bahwa pengertian hipotesis penelitian adalah sebagai berikut : "Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan masalah penelitian biasanya disusun dalam bentuk kalimat pertanyaan".Maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara yang diungkapkan dalam pernyataan yang dapat diuji dan merupakan jawaban sementara dari rumusan masalah yang telah dibuat sebelumnya.

Dari hasil kajian diatas maka penulis berasumsi bahwa penelitian ini mempunyai hipotesis sebagai berikut:

H1 : Lingkungan Kerja Non Fisik pada CV.Anggra Sprotwear termasuk dalam kategori cukup baik.

H2 : Keterlibatan karyawan pada CV.Anggra Sportwear termasuk dalam kategori kategori cukup baik.

H3 : Kinerja karyawan pada CV.Anggra Sportwear termasuk dalam kategori cukup baik.

H4 : Terdapat pengaruh antara Lingkungan Kerja Non Fisik terhadap Kinerja karyawan pada CV.Anggra Sportwear.

H5 : Terdapat pengaruh antara Keterlibatan karyawan terhadap Kinerja karyawan pada CV.Anggra Sportwear.