

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Deskripsi Teori

1. Insentif

a. Pengertian Insentif

Insentif sebagai suatu sarana motivasi dapat diberi bantuan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong yang diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi. Bentuk insentif lazimnya bersifat individual dalam arti sesuai dengan motif dasar yang menggerakkan individu untuk bekerja.¹

Insentif kerja adalah suatu penghargaan dalam bentuk uang yang di berikan oleh pihak pemimpin organisasi kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan prestasi dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi atau dengan kata lain, insentif kerja merupakan pemberian uang diluar gaji yang dilakukan oleh pihak pemimpin organisasi sebagai pengakuan terhadap prestasi kerja dan kontribusi karyawan kepada organisasi.²

Pengertian insentif bagi organisasi atau perusahaan yakni: Insentif adalah salah satu bentuk imbalan yang di berikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas prestasinya. Dengan katalain insentif itu adalah hal-hal atau usaha yang harus diperhatikan dan dibangun untuk mengarahkan karyawan agar rajin bekerja dan dapat mencapai hasil yang lebih baik sehingga tercipta efektifitas kerja karyawan.³

¹ Sarwoto, *Dasar-Dasar Organisasi Management* (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1977), 143.

² AA. Anwar Prabu Mangkunegara. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. (Bandung : PT. Rosda Karya, 2011), 89.

³ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. (Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada, 2012), 259.

Kompensasi dan insentif mempunyai hubungan yang sangat erat, di mana insentif merupakan komponen dari kompensasi dan keduanya sangat menentukan dalam pencapaian tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Insentif dapat dirumuskan sebagai balas jasa yang memadai kepada pegawai yang prestasinya melebihi standar yang telah ditetapkan. Insentif merupakan suatu faktor pendorong bagi pegawai untuk bekerja lebih baik agar kinerja pegawai dapat meningkat.

Kompensasi yang berbentuk insentif ini merupakan kompensasi langsung, yang didasarkan pada kinerja baik secara individual maupun kelompok. Dari sudut pandang organisasi atau perusahaan, insentif ini dilakukan untuk meningkatkan produktivitas. Dari sudut pandang karyawan/pekerja insentif tersebut adalah untuk mengompensasi usaha yang lebih keras yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan.

Diatas telah diuraikan bahwa upah adalah merupakan pembayaran yang diterima seseorang pekerja/karyawan sesuai dengan posisi jabatan yang dimiliki seseorang dengan deskripsi tugas tertentu. Dengan hanya mengandalkan upah tersebut, mungkin karyawan atau pekerja tersebut akan bekerja seadanya (tidak maksimal). Dengan demikian, guna memacu produktivitas karyawan/pekerja tersebut, atau dengan kata lain adalah untuk meningkatkan kinerja, organisasi/perusahaan dapat mengaitkan secara langsung kinerja (*performance*) dengan jumlah pembayaran yang diterima seseorang dalam bentuk insentif.⁴

Hadist lain yang menjelaskan tentang pembayaran kompensasi ini adalah:

⁴ Kandarisman, *Manajemen Kompensasi* (Jakarta: Rajawali Pers, 2012), 181.

عَنْ أَبِي هُرَيْرَةَ رَضِيَ اللَّهُ عَنْهُ عَنِ النَّبِيِّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ قَالَ قَالَ اللَّهُ تَعَالَى ثَلَاثَةٌ أَنَا خَصْمُهُمْ يَوْمَ الْقِيَامَةِ رَجُلٌ أَعْطَى بِي ثُمَّ غَدَرَ وَرَجُلٌ بَاعَ حُرًّا فَأَكَلَ ثَمَنَهُ وَرَجُلٌ اسْتَأْجَرَ أَجِيرًا فَاسْتَوْفَى مِنْهُ وَلَمْ يُعْطِهِ أَجْرَهُ

Diriwayatkan dari Abu Hurairah ra., berkata bahwa Rasul bersabda firman Allah: ada tiga yang menjadi musuh Saya di hari kiamat, (1) Orang yang berjanji pada-Ku kemudian ia melanggarnya, (2) Orang yang menjual orang merdeka lalu ia memakan hasil penjualannya, (3) Orang yang mempekerjakan orang lain yang diminta menyelesaikan tugasnya, lalu ia tidak membayar upahnya⁵

Seperti yang diterangkan pada Alquran surah Ath-Thalaq ayat 7:

لِيُنْفِقَ ذُو سَعَةٍ مِّن سَعَتِهِ ۗ وَمَن قُدِرَ عَلَيْهِ رِزْقُهُ ر
فَلْيُنْفِقْ مِمَّا آتَاهُ اللَّهُ ۚ لَا يُكَلِّفُ اللَّهُ نَفْسًا إِلَّا مَّا
آتَاهَا سَيَجْعَلُ اللَّهُ بَعْدَ عُسْرٍ يُسْرًا ﴿٧﴾

“Hendaklah orang yang mampu memberi nafkah menurut kemampuannya. Dan orang yang disempitkan rizkinya hendaklah memberi nafkah dari apa yang dikaruniakan kepadanya. Allah tidaklah memikulkan beban kepada seseorang (sekedar) apa yang telah Allah berikan kepadanya. Allah kelak akan memberikan kelapangan setelah kesempitan.” (Qs. Ath-Thalaq:7)⁶

⁵ Laode Kamaluddin, *Rahasia Bisnis Rasullullah* (Semarang: Wisata Ruhani Pesantren Basmala, 2007), 134.

⁶ Al-Quran surat Ath Thalaq ayat 7, *Alquran dan Terjemahannya* (Jakarta: Departemen gama RI, Yayasan Penerjemah dan Penerbit Alquran, 2001).

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa insentif merupakan penghasilan di luar gaji pokok yang diberikan perusahaan terhadap karyawannya dengan memperhitungkan hasil kerja yang dicapai, sehingga karyawan terdorong untuk meningkatkan prestasi dalam rangka mencapai produktivitas dan hasil kerja sesuai dengan tujuan perusahaan. Pemberian insentif juga dapat diharapkan dapat mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

Insentif adalah penghargaan/ganjaran yang diberikan untuk memotivasi para pekerja agar produktivitas kerjanya tinggi, sifatnya tidak tetap atau sewaktu waktu. Oleh karena itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan kepada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi.⁷

Sistem penghargaan/ganjaran berkenaan dengan seluruh aspek kompensasi, termasuk juga diluar kompensasi. Penghargaan/ganjaran pada dasarnya berarti usaha menumbuhkan perasaan diterima (diakui) di lingkungan kerja, yang menyentuh aspek kompensasi dan aspek hubungan antara pekerja yang satu dengan yang lain. Didalam termasuk juga perasaan senang, puas dan bergairah dalam bekerja secara fisik, social, kesehatan mental, mendapat kesempatan mengikuti pelatihan dan memperoleh simbol status yang dinilai berharga oleh individu.⁸

b. Jenis-jenis insentif

Jenis-jenis insentif dalam suatu perusahaan harus dituangkan secara jelas sehingga dapat di ketahui oleh pegawai dan oleh perusahaan tersebut dapat dijadikan kontribusi yang baik untuk dapat menambah gairah kerja bagi pegawai yang bersangkutan.

Insentif sebagai sarana motivasi dapat diberi bantuan sebagai suatu perangsang atau pendorong yang

⁷ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Kompetitif* (Yogyakarta: UGM Perss, 2011), 317.

⁸ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 319.

diberikan dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi organisasi.

Dengan adanya jenis-jenis insentif ini maka perusahaan mampu mendorong motivasi dan gairah kerja pegawai, sehingga pegawai akan terus menjaga dan meningkatkan hasil kerjanya dan pada akhirnya pula akan meningkatkan keuntungan tersendiri dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Secara garis besar insentif berdasarkan bentuk dapat digolongkan dalam 2 golongan:

1. Insentif materiil dapat diberikan dalam bentuk:

1) Uang

Insentif yang berbentuk uang dapat diberikan dalam pelbagai macam, diantaranya:

a) Bonus

- Uang yang dibayarkan sebagai balas jasa atas hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan.
- Diberikan secara selektif dan khusus kepada pekerja yang berhak menerima.
- Diberikan secara “sekali terima” tanpa ikatan dimasa mendatang.⁹

b) Komisi

- Merupakan jenis bonus yang dibayarkan kepada pihak yang menghasilkan penjualan yang baik.
- Lazimnya dibayarkan sebagai bagian dari penjualan dan diterimakan kepada pekerja bagian penjualan.

c) Profit sharing

Salah satu jenis insentif yang tertua. Dalam hal pembayaran dapat diikuti macam-macam pola, tetapi biasanya mencakup pembayaran berupa sebagian dari laba bersih yang disetorkan kedalam sebuah dana dan

⁹ Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi Management*, 155.

kemudian dimasukkan kedalam daftar pendapatan setiap peserta.

- d) Kompensasi yang ditangguhkan (*deffered compensation*)

Ada dua macam program balas jasa yang mencakup pembayaran dikemudian hari pensiun dan pembayaran kontraktuil.

Pensiun mempunyai nilai insentif oleh karena memenuhi salah satu kebutuhan pokok manusia yang menyediakan jaminan ekonomi baginya setelah ia tidak bekerja lagi.

Pembayaran kontraktuil adalah suatu pelaksanaan perjanjian antara majikan dan pegawai dimana pegawai setelah selesai masa kerja dibayarkan sejumlah uang tertentu selama periode waktu tertentu.¹⁰

2) Jaminan Sosial

Insentif yang diberikan dalam bentuk jaminan sosial lazimnya diberikan secara kolektif, tidak ada unsur kompetitif dan setiap pegawai dapat memperolehnya secara rata atau otomatis.

Bentuk jaminan social ini bermacam-macam, antara lain:

- a) Pemberian rumah dinas;
- b) Pengobatan secara gratis;
- c) Berlangganan surat kabar/majalah secara gratis;
- d) Kemungkinan untuk membayar secara angsuran oleh pekerja atas barang-barang yang dibelinya dari koperasi organisasi;
- e) Cuti sakit dengan tetap mendapat gaji;
- f) Pemberian pakaian dinas;
- g) Biaya pindah;
- h) Pemberian tugas belajar untuk pengembangan pengetahuan;
- i) Dan lain-lain.¹¹

¹⁰ Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi Management*, 155.

¹¹ Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi Management*, 156.

2. Insentif non materiil

Insentif non materiil dapat diberikan dalam pelbagai macam bentuk antara lain:

- a) Pemberian gelar (tittle) secara resmi.
- b) Pemberian tanda jasa/medali.
- c) Pemberian piagam penghargaan.
- d) Pemberian pujianlisan atau tertulis, secara resmi (dimuka umum) atau secara pribadi.
- e) Ucapan terima kasih secara formil atau informal.
- f) Pemberian promosi kenaikan pangkat/jabatan.
- g) Pemberian hak untuk menggunakan sesuatu atribut jabatan(misalnya bendera pada mobil dan lain-lain).
- h) Pemberian perlengkapan khusus pada ruangan kerja.
- i) Pemberian hak untuk apabila meninggal dimakamkan dimakam taman pahlawan.
- j) Dan lain-lain.¹²

Terdapat dua jenis insentif yaitu insentif individu dan insentif kelompok.

1. Insentif individu

Insentif yang diterimakan kepada pegawai sebagai individu, secara umum terdapat tiga macam yaitu:

a. *Piecework*

Insentif yang diberikan sebagai imbalan pada setiap unit produk yang mampu dihasilkan oleh pegawai secara perorangan. Sebelum diterimakan kepada perorangan, pegawai, insentif jenis ini pada umumnya diperhitungkan terlebih dahulu sebagai kelompok.¹³

b. *Production bonus,*

Insentif yang diberikan oleh perusahaan bila tingkat produksi yang

¹² Sarwoto, *Dasar-dasar Organisasi Management*, 157.

¹³ Kandarisman, *Manajemen Kompensasi*, 185.

dihasilkan oleh pegawai melebihi standar produksi yang ditetapkan implikasinya adalah bahwa gaji merupakan imbalan jasa bagi pegawai karena telah menghasilkan produksi sampai dengan jumlah serta mutu standar yang ditetapkan. Sedangkan untuk mendapat insentif dibutuhkan suatu usaha lebih (*extra effort.*)

c. *Pay for knowledge,*

Tujuan insentif jenis ini adalah untuk merangsang pegawai agar terpacu untuk belajar demi meningkatkan kualifikasi dirinya. Kegiatan belajar yang dimaksud haruslah selaras dengan pola pendidikan dan pelatihan perusahaan sehingga kedua belah pihak sama-sama memetik hasil dari belajarnya pegawai. Tambahan kemampuan, ketrampilan atau kualifikasi pegawai akan menambah penghasilannya. Pada saat yang sama perusahaan juga memiliki pegawai yang berkualitas, yang pengaruh lanjutnya diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai, unit kerja tempat pegawai tersebut berfungsi serta perusahaan sebagai totalitas.¹⁴

2. Insentif kelompok

Insentif yang seterimakan kepada pegawai sebagai kelompok. Pemberian insentif kelompok memungkinkan manajemen balas jasa untuk juga dapat memberikan insentif kepada unit kerja yang secara tidak langsung menentukan tingkatan jumlah dan mutu produksi perusahaan. Besaran insentif yang diperoleh tiap jabatan penunjang bergantung pada tingkat kontribusi relatif jabatan tersebut terhadap proses produksi unit yang bersangkutan. Hal tersebut akan mendorong terbentuknya kerjasama *solid* di dalam unit kerja tersebut. Secara umum dikenal adanya empat jenis insentif kelompok yaitu:

¹⁴ Kandarisman, *Manajemen Kompensasi*, 186.

a. *Production sharing plan*

Kelompok pegawai pada suatu unit kerja mendapatkan insentif bila jumlah dan mutu produksi unit tersebut melampaui standar atau target jumlah dan mutu produksi yang ditetapkan.¹⁵

b. *Profit sharing plan*

Insentif untuk kelompok pegawai ditentukan berdasarkan keuntungan yang diperoleh perusahaan, yaitu sebagian keuntungan yang diperoleh perusahaan tersebut dibagi kepada pegawai. Kritik utama mengenai pola ini adalah apabila perencanaan kurang baik akan menyebabkan pola ini tidak efektif sama sekali. Hal ini karena besarnya insentif yang nantinya diterima pegawai kerap kali mudah dipengaruhi oleh hal-hal diluar usaha yang dikerahkan oleh pegawai yang bersangkutan.¹⁶

c. *Cost reduction plan*

Pola insentif jenis ini mendasakan diri pada perhitungan jumlah cost atau biaya (tenaga kerja, bahan, waktu yang digunakan atau komponen biaya lainnya) yang berhasil dihemat atau dikurangi. Pola ini akan mendorong kelompok-kelompok pegawai pada suatu unit kerja yang berciri *cost center* atau kegiatan kerja yang bersifat proyek untuk menemukan gagasan-gagasan baru mengenai metode bekerja yang lebih hemat.

d. *Insentif bagi eksekutif*

Dalam menentukan insentif bagi manajer atau kelompok eksekutif perlu menimbang keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan prestasi masa depan. Tujuan jangka pendek adalah seperti mendorong efisiensi penggunaan asset perusahaan,

¹⁵ Kandarisman, *Manajemen Kompensasi*, 187.

¹⁶ Kandarisman, *Manajemen Kompensasi*, 188.

perbaikan metode kerja dan pendayagunaan SDM. Tujuan jangka panjang adalah seperti motivasi para eksekuti untuk berusaha memaksimalakan keuntungan, pertumbuhan perusahaan, dan mempertahankan dari perusahaan lain. Bentuk pemberian insentif bagi eksekutif dapat bermacam macam, antara lain adalah berupa:

- a) Bonus atau bagian laba yang diberikan dalam bentuk uang.
- b) Saham yang diberiak secara cuma-cuma atau dapat dibeli dengan harga yang lebih rendah dibandingkan harga pasaran.

3. Premi (*work premium*)

Sebagai penghasilan yang bertujuan untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai terkait dengan upaya perusahaan untuk mengompensasi kondisi lingkungan kerja yang kurang nyaman, seperti pada kasus keharusan pegawai untuk bekerja lembur atau bekerja bergiliran (*shift*). Karena hasil kerjanya relatif sulit dihitung, maka formula hitungnya dapat mengacu padapencapaian tujuan perusahaan sebagaimana dicerminkan dari nilai jabatan (*job value*) atau kelas jabatan (*job classes*).¹⁷

c. Tujuan Pemberian Insentif

Adapaun pengupahan insentif dimaksudkan untuk memberi upah atau gaji yang berbeda, bukan didasarkan pada evaluasi jabatan, namu karena adanya perbedaan prestasi kerja. Dengan demikian, dua orang memiliki jabatan yang sama, misalnya kepala mandor akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun upah dasarnya sama.¹⁸

Seperti yang dikutip oleh Kandarisman, Simamora mengemukakan tujuan mendasar dari semua

¹⁷Kandarisman, *Manajemen Kompensasi*, 190.

¹⁸ Burhannudin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 253.

program insentif (*incentive plans*) adalah meningkatkan program para karyawan guna mencapai suatu keunggulan kompetitif. Program-program insentif membayar seorang individu atau kelompok untuk apa yang secara persis dihasilkan. Mirip dengan hal itu, sebuah tim penjualan akan dibayar sejumlah uang untuk jumlah yang dijualnya.¹⁹

Selanjutnya Rivai yang dikutip oleh Kandarisman mengemukakan tujuan utama insentif adalah untuk memberikan tanggungjawab dan dorongan kepada karyawan dalam rangka meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil kerjanya. Sedangkan bagi perusahaan, insentif merupakan strategi untuk meningkatkan produktivitas dan efisiensi perusahaan dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dimana produktivitas menjadi hal yang sangat penting.²⁰

Sistem insentif dalam penentuan imbalan yang mengonfrontasikan karyawan satu sama lain untuk memenangkan imbalan, dan bukan mendorong tiap karyawan bersaing untuk mewujudkan suatu tujuan kinerja yang objektif, mungkin akan memutuskan pembagian informasi dan bentuk-bentuk dukungan lain dari mitra kerja. Masalah persaingan *versus* kerjasama juga muncul ketika insentif dihubungkan dengan kinerja suatu divisi, tetapi bukan pada kinerja total perusahaan.²¹

Perbedaan upah tersebut merupakan tambahan upah (bonus) karena adanya prestasi kerja. Inilah yang disebut dengan pengupahan insentif untuk mempertahankan karyawan yang berprestasi.²²

d. Pertimbangan Pemberian Insentif

Menurut Lijan Poltak Sinambela dalam bukunya, *Kinerja Pegawai Teori Pengukuran dan*

¹⁹ Kandarisman, *Manajemen Kompensasi* 201.

²⁰ Kandarisman, *Manajemen Kompensasi* 203.

²¹ Kandarisman, *Manajemen Kompensasi* 205.

²² Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 253.

Implikasi, Indikator yang menjadi pertimbangan dalam pemberian insentif antara lain:

a) Kinerja

Sistem insentif dengan cara ini langsung mengkaitkan besarnya insentif dengan kinerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan yang bersangkutan, berarti besarnya insentif tergantung pada banyak sedikitnya hasil yang dicapai dalam waktu kerja karyawan.

b) Lama kerja

Besarnya insentif ditentukan atas dasar lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan, cara perhitungan dapat menggunakan perjam, perhari, perminggu atau perbulan.

c) Senioritas

Sistem insentif ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi, dasar pemikiran karyawan senior menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi dimana mereka bekerja.

d) Kebutuhan

Cara ini menunjukkan bahwa insentif pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan, berarti insentif yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan pokok, tidak berlebihan namun tidak berkekurangan.

e) Keadilan dan kelayakan

1) Keadilan

Dalam sistem insentif bukan harus sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait pada adanya hubungan anatara pengorbanan (*input*) dengan (*ouput*), makin tinggi pengorbanan makin tinggi insentif yang diharapkan, sehingga oleh karena yang dinilai adalah pengorbanannya yang diperlukan suatu jabatan.

2) Kelayakan

Disamping masalah keadilan dalam pemberian insentif tersebut perlu pula diperhatikan masalah kelayakan, layak pengertiannya membandingkan besarnya insentif dengan perusahaan lain bergerak dalam bidang usaha sejenis.

f) Evaluasi jabatan

Evaluasi jabatan adalah suatu usaha untuk menentukan dan membandingkan nilai suatu jabatan tertentu dengan nilai jabatan-jabatan lain dalam suatu organisasi, berarti pula penentuan nilai relatif atau harga dari suatu jabatan guna menyusun ranking dalam penentuan insentif.²³

2. Komitmen Organisasi**a. Pengertian Komitmen Organisasi**

Meyer dan Allen yang kutip Khaerul Umam, merumuskan suatu definisi mengenai komitmen dalam berorganisasi sebagai konstruk psikologis yang merupakan karakteristik hubungan anggota organisasi dengan organisasinya dan memiliki implikasi terhadap keputusan individu untuk melanjutkan keanggotaannya dalam berorganisasi. Berdasarkan definisi tersebut anggota yang memiliki komitmen terhadap organisasinya akan lebih dapat bertahan sebagai bagian dari organisasi dibandingkan anggota yang tidak memiliki komitmen terhadap organisasi.

Penelitian dari Baron dan Greeberg yang dikutip Khaerul Umam menyatakan bahwa komitmen memiliki arti penerimaan yang kuat dalam diri individu terhadap tujuan dan nilai-nilai perusahaan, sehingga individu tersebut akan berusaha dan berkarya serta memiliki hasrat yang kuat untuk tetap bertahan diperusahaan tersebut.²⁴

²³ Lijan Poltak Sinambela, *Kinerja Pegawai Teori pengukuran dan implikasi*. (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), 5.

²⁴ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 259.

Komitmen organisasional menurut L. Mathis dan Jackson kutipan Khaerul Umam menyatakan “*Organizational Commitment is the degree to which employess believe in and accept organizational goals and desire to remain with the organization*” (komitmen organisasional adalah derajat yang manakaryawan percaya dan menerima tujuan-tujuan organisasi dan akan tetap tinggal atau tidak akan meninggalkan organisasi)

Komitmen organisasional mencakup kebanggaan anggota, kesetiaan anggota, dan kemauan anggota pada organisasi. Komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi.

Menurut Richard M. Steers dalam kutipan Khaerul Umam menyatakan bahwa komitmen organisasional sebagai rasa identifikasi (kepercayaan terhadap nilai-nilai organisasi), keterlibatan (kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi, dan loyalitas (keinginan untuk tetap menjadi anggota organisasi yang bersangkutan) yang dinyatakan oleh seorang karyawan terhadap perusahaannya.

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa komitmen organisasional adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai dengan adanya:

- a) Kepercayaan dan penerimaan yang kuat atas tujuan dan nilai-nilai organisasi.
- b) Kemauan untuk mengusahakan tercapainya kepentingan organisasi
- c) Keinginan kuat untuk mempertahankan kedudukan sebagai anggota organisasi.

b. Bentuk komitmen Organisasi

Meyer, Allen dan smith dalam spector dalam kutipan Sopiah mengemukakan tiga komponen tentang komitmen organisasi:

- 1) *Affective Commitment*, terjadi apabila karyawan ingin menjadi bagian dari organisasi karena adanya ikatan emosional (*emotional attachment*)

atau merasa mempunyai nilai sama dengan organisasi,

- 2) *Continuance Commitment*, muncul apabila karyawan tetap bertahan pada suatu organisasi karena membutuhkan gaji dan keuntungan-keuntungan lain, atau karena karyawan tersebut tidak menemukan pekerjaan lain.
- 3) *Normative Commitment*, timbul dari nilai-nilai karyawan. Karyawan bertahan menjadi anggota organisasi karena ada kesadaran bahwa berkomitmen terhadap organisasi merupakan hal yang memang seharusnya dilakukan.²⁵

Kanter dalam kutipan Sopiah juga mengemukakan tiga bentuk komitmen organisasional, yaitu :

- 1) Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang mau berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
- 2) Komitmen terpadu (*cohesion commitment*) yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi.
- 3) Komitmen terkontrol (*control commitment*) yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku ke arah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkannya.²⁶

c. Proses Terjadinya Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan terhadap organisasi merupakan sebuah proses berkesinambungan dan merupakan sebuah pengalaman individu ketika bergabung dalam sebuah organisasi.

²⁵ Sopiah, *Perilaku Organisasional*, CV Andi Offset, Yogyakarta, 2008hlm. 157.

²⁶Sopiah, *Perilaku Organisasional*,158.

Mowday et.al yang dikutip Sopiah menyatakan faktor-faktor pembentuk komitmen organisasional akan berbeda bagi karyawan yang baru bekerja, setelah mengalami masa kerja yang cukup lama, serta bagi karyawan yang bekerja dalam tahapan yang lama yang menganggap perusahaan atau organisasi tersebut sudah menjadi bagian dalam hidupnya

Proses terjadinya komitmen karyawan pada organisasi berbeda. Pada fase awal (*initial commitment*) faktor yang berpengaruh terhadap komitmen karyawan organisasi adalah :

1. Karakteristik individu.
2. Harapan-harapan karyawan pada organisasi.
3. Karakteristik pekerjaan.²⁷

Fase kedua disebut sebagai *commitment during early employment*. Pada fase kedua ini faktor yang berpengaruh pada komitmen organisasional adalah pengalaman kerja yang dirasakan pada tahap awal seorang karyawan bekerja, bagaimana pekerjaan, bagaimana sistem penggajian, dan bagaimana hubungan karyawan dengan teman sejawat atau hubungan dengan pimpinannya. Semua faktor ini akan membentuk komitmen awal dan tanggung jawab karyawan pada perusahaan.

Tahap yang ketiga yang diberi nama *commitment during later career*. Faktor yang berpengaruh pada fase ketiga ini berkaitan dengan investasi, mobilitas kerja, hubungan sosial yang tercipta di organisasi, dan pengalaman-pengalaman selama seorang karyawan bekerja.

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Komitmen Organisasional

Komitmen karyawan pada organisasi tidak begitu saja, tetapi melalui proses yang panjang dan bertahap. Komitmen karyawan pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor.

²⁷Sopiah, *Perilaku Organisasional*, 163.

Menurut Steers yang dikutip oleh Sopiah ada tiga faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :²⁸

- 1) Ciri pribadi pekerja, termasuk masa jabatannya dalam organisasi dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
- 2) Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan kerja dalam organisasi tersebut.
- 3) Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi dimasa lampau dan cara pekerja mengutarakan dan membicarakan perasaannya mengenai organisasi.

David dalam kutipan Sopiah mengemukakan empat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu²⁹:

- 1) Faktor personal: usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian, dan lain-lain.
- 2) Karakteristik pekerjaan: lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan, dan lain-lain.
- 3) Karakteristik struktur: besar kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, dan lain-lain.
- 4) Pengalaman kerja: pengalaman kerja karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat komitmen karyawan pada organisasi.

Steers dan Poter dalam kutipan Sopiah juga mengemukakan ada sejumlah faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi yaitu :

- 1) Faktor Personal yang meliputi: *job expectations, psychological contract, job choice factors*, karakteristik personal. Keseluruhan faktor ini akan membentuk faktor awal.

²⁸Sopiah, *Perilaku Organisasional*,164.

²⁹ Sopiah, *Perilaku Organisasional*,163.

- 2) Faktor Organisasi yang meliputi: *initial work experience, job scope, supervision, goal consistency organizational*. Semua faktor ini akan membentuk dan memunculkan tanggung jawab.
- 3) *Non-Organizational Factors* yang meliputi: *avaibility of alternative jobs*. Merupakan faktor yang bukan berasal dari dalam organisasi.

e. Pengukuran komitmen organisasi

Mowday yang kutip oleh Sopiah, menyatakan dalam mengembangkan suatuskala utama yang disebut *self report scales* untuk mengukur komitmen karyawan terhadap organisasi yang merupakan penjabaran dari tiga aspek, yaitu :

- a) Penerimaan terhadap tujuan organisasi
- b) Keinginan untuk bekerja keras
- c) Hasrat untuk bertahan menjadi bagian organisasi³⁰

Tabel 2.1

Pengukuran komitmen organisasi RT Mowday, RM Steers & LW Porter dalam Journal of Vocational Behavior

1	Saya merasa bahwa nilai-nilai yang saya anut sangat mirip dengan nilai yang ada pada organisasi.
2	Saya merasa bangga apabila berkata pada orang lain bahwa saya menjadi bagian organisasi.
3	Saya hanya dapat bekerja dengan baik di organisasi yang lain asalkan tipe pekerjaannya sama dengan tipe pekerjaan yang ada di organisasi ini.
4	Organisasi ini benar-benar memberikan inspirasi yang terbaik bagi diri saya dalam mencapai prestasi kerja saya

Tabel 2.2

Skala organizational commitment dari Meyer et. al 1993

<i>Affective Commitment</i>
1. Saya akan senang sekali menghabiskan sisa karir saya di organisasi ini
2. Saya benar benar merasakan bahwa seakan-akan

³⁰Sopiah, *Perilaku Organisasional*, 163.

masalah organisasi ini adalah masalah saya
<i>Continuance Commitment</i>
3. Sekarang ini tetap bertahan menjadi anggota organisasi adalah sebuah hal yang perlu, sesuai keinginan saya
4. Sangat berat bagi saya untuk meninggalkan organisasi ini.
<i>Normative commitment</i>
5. Saya merasa tidak memiliki kewajiban untuk meninggalkan atasan saya saat ini.
6. Saya merasa tidak tepat untuk meninggalkan organisasi saya saat ini bahkan bila hal itu menguntungkan. ³¹

f. Pemberdayaan Komitmen

Pemberdayaan komitmen dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi, yaitu sebagai berikut

1) Lamanya bekerja (*Time*)

Lama bekerja merupakan waktu yang telah dijalani seseorang dalam melakukan pekerjaan pada perusahaan. Semakin lama seseorang bertahan dalam perusahaan, semakin terlihat dia berkomitmen terhadap perusahaan.

2) Kepercayaan (*Trust*)

Setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya di antara anggota organisasi akan menciptakan kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut. Kepercayaan antara keduanya dapat diciptakan dengan cara:

- a) Menyediakan waktu dan sumber daya yang cukup bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.
- b) Menyediakan pelatihan yang mencukupi bagi kebutuhan kerja.

³¹Sopiah, *Perilaku Organisasional*, 165.

- c) Menghargai perbedaan pandangan dan perbedaan kesuksesan yang diraih karyawan.
 - d) Menyediakan akses informasi yang cukup.
- 3) Rasa Percaya Diri

Rasa percaya diri menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi. Keyakinan karyawan dapat ditimbulkan dengan cara:

- a) Mendelegasikan tugas penting kepada karyawan.
 - b) Menggali saran dan ide dari karyawan.
 - c) Memperluas tugas dan membangun jaringan antardepartemen.
 - d) Menyediakan instruksi tugas untuk penyelesaian pekerjaan yang baik.³²
- 4) Kredibilitas (*Credibility*)

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan pengembangan lingkungan kerja yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi. Hal ini dapat dilakukan dengan cara:

- a) Memandang karyawan sebagai partner strategis.
 - b) Meningkatkan target di semua bagian pekerjaan,
 - c) Mendorong inisiatif individu untuk melakukan perubahan melalui partisipasi.
 - d) Membantu menyelesaikan perdebatan dalam menentukan tujuan dan prioritas.
- 5) Pertanggungjawaban (*Accountability*)

Pertanggungjawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standar dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan. Tahap ini merupakan sarana evaluasi

³²Sopiah, *Perilaku Organisasional*, 266.

terhadap kinerja karyawan dalam penyelesaian dapat dilakukan dengan cara:

- a) Menggunakan jalur training dalam mengevaluasi kinerja karyawan.
- b) Memberi tugas yang jelas dan ukuran yang jelas.
- c) Melibatkan karyawan dalam penentuan standar dan ukuran kinerja.
- d) Memberi saran dan bantuan kepada karyawan dalam menyelesaikan tugasnya.

Jika karyawan memiliki tanggung jawab yang besar terhadap pekerjaannya, kecilnya peluang untuk mendapatkan pekerjaan lain, adanya pengalaman yang baik dalam bekerja, dan adanya usaha sungguh-sungguh dari organisasi untuk membantu karyawan baru dalam belajar tentang organisasi dan pekerjaannya, akan tercipta komitmen pada organisasi.³³

g. Komitmen dalam Kajian Islam

Komitmen organisasional menurut teks psikologi adalah proses pada individu karyawan dalam mengidentifikasi dirinya dengan nilai-nilai, norma dan tujuan organisasi. Seorang karyawan akan merasa bangga menjadi anggota atau bagian dari perusahaan tersebut, dan akan memiliki kemauan yang tinggi untuk mencapai tujuan dari perusahaan.

Yang dimaksud dengan *commitment* (dari bahasa latin, *committere, to connect, entrust-the state of being obligated or emotionally impelled*) adalah keyakinan yang mengikat (*aqad*) sedemikian kukuhnya sehingga membelenggu seluruh hati nuraninya dan kemudian menggerakkan perilaku menuju arah tertentu yang diyakininya (*I'tiqad*).

Penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memiliki komitmen tinggi kepada perusahaan merupakan orang yang paling rendah tingkat stresnya dan dilaporkan bahwa mereka yang berkomitmen itu

³³Sopiah, *Perilaku Organisasional*, 267.

merupakan orang yang paling merakan kepuasan dari pekerjaan itu.

Daniel Goldman dikutip Toto Tasmara, penulis buku *Working with Emotional Intelligence* melaporkan hasil penelitiannya, orang yang berkomitmen adalah para warga perusahaan teladan. Mereka bersedia menempuh perjalanan lebih panjang seperti krikil yang dilontarkan ketengah kolam, karyawan yang berkomitmen tersebut menyebarkan riak-riak perasaan kebahagiaannya keseluruh lingkungan perusahaan. Komitmen yang sangat tinggi memungkinkan dirinya berjuang keras menghadapi tantangan dan tekanan yang bagi orang yang tidak memiliki komitmen diasakan sebagai beban berat dan menimbulkan stress.

Para karyawan yang memandang dirinya sebagai tamu, bukan sebagai warga perusahaan, hampir tidak menunjukkan komitmen pada perusahaan. Sikap yang sering kita temukan di kalangan karyawan yang mungkin telah bekerja bertahun-tahun, tetapi merasa tidak diperhatikan dan tidak diikutsertakan dalam pengambilan keputusan berdampak pada pekerjaan mereka. Orang-orang yang tidak puas ini paling mungkin menggunakan sumberdaya perusahaan hanya untuk keuntungan mereka sendiri.

Goldman mengidentifikasi ciri-ciri orang yang berkomitmen antara lain sebagai berikut:

- 1) Siap berkorban demi pemenuhan sasaran perusahaan.
- 2) Merasakan dorongan semangat dalam misi yang lebih besar.
- 3) Menggunakan nilai-nilai kelompok dalam pengambilan keputusan penjabaran pilihan-pilihan.³⁴

Dalam Islam, komitmen seseorang tercermin dalam setiap aktifitas atau tindakan yang dilakukannya.

³⁴ Toto Tasmara, *Membudidayakan Etos Kerja Islam* (Jakarta: Gema Insane Press, 2002), 85.

Komitmen dalam menjalankan kewajiban dan menjauhi larangan-Nya merupakan perwujudan komitmen seorang manusia sebagai khalifah di muka bumi ini.

إِلَّا الَّذِينَ تَابُوا وَأَصْلَحُوا وَاعْتَصَمُوا بِاللَّهِ وَأَخْلَصُوا دِينَهُمْ
لِلَّهِ فَأُولَٰئِكَ مَعَ الْمُؤْمِنِينَ وَسَوْفَ يُؤْتِي اللَّهُ الْمُؤْمِنِينَ
أَجْرًا عَظِيمًا

Artinya:

*Kecuali orang-orang yang taubat dan Mengadakan perbaikan dan berpegang teguh pada (agama) Allah dan tulus ikhlas (mengerjakan) agama mereka karena Allah. Maka mereka itu adalah bersama-sama orang yang beriman dan kelak Allah akan memberikan kepada orang-orang yang beriman pahala yang besar. (QS. An Nisaa': 146)*³⁵

Ayat tersebut di atas memperlihatkan bahwa komitmen yang diberikan oleh seorang muslim dalam bentuk tetap berpegang teguh dengan agama Allah, mengadakan perbaikan atau melakukan pekerjaan yang baik untuk menghilangkan akibat-akibat yang jelek dan kesalahan-kesalahan yang dilakukan, dan dengan rasa ikhlas mengerjakan kewajiban tersebut, maka Allah akan memberikan imbalan baginya

QS Al-Fath : 10

إِنَّ الَّذِينَ يُبَايِعُونَكَ إِنَّمَا يُبَايِعُونَ اللَّهَ يَدُ اللَّهِ فَوْقَ أَيْدِيهِمْ فَمَنْ
نَكَثَ فَإِنَّمَا يَنْكُثُ عَلَىٰ نَفْسِهِ ۗ وَمَنْ أَوْفَىٰ بِمَا عَاهَدَ عَلَيْهِ اللَّهُ فَمَسِيئَتِيهِ
أَجْرًا عَظِيمًا

Artinya:

Bahwasanya orang-orang yang berjanji setia kepadamu (Muhammad), sesungguhnya mereka

³⁵Alquran, An Nisaa Ayat 146, *Alquran dan Terjemahannya* (Jakarta: Departemen Agama Islam RI, Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran, 1982), 102.

berjanji setia kepada Allah. Tangan Allah di atas tangan mereka, maka barangsiapa yang melanggar janjinya, niscaya akibat ia melanggar, janji itu akan menimpa dirinya sendiri, dan barang siapa menepati janjinya kepada Allah, maka Allah akan memberinya pahala yang besar(QS. Al Fath:10)³⁶.

Al-Qur'an surah Al Fath 10 di atas menjelaskan bahwa ketika seorang sudah berkomitmen dalam sesuatu, dalam ayat tersebut dijabarkan tentang berjanji maka orang tersebut harus memenuhi komitmen yang sudah dibuatnya. Ketika komitmen tersebut dipenuhi Tuhan akan memberi nikmat yang besar, namun apabila komitmen tersebut dilanggar maka kerugian akan menimpa orang tersebut.

Sesungguhnya, kita diciptakan dari satu keluarga besar (bani), dari satu bapak dan satu ibu, yaitu adam dan hawa. Maka, rekan-rekan kita sejatinya adalah sahabat-sahabat kita sendiri. Apa yang terjadi pada mereka haruslah menjadi bagian masalah kita. Kita berkewajiban untuk membantu dan menemukan solusi permasalahan mereka.

Rasullah bersabda:

“Perumpamaan orang yang beriman di alam saling mencintai, menyayangi, dan mengasihi adalah seperti satu tubuh, dimana apabila ada salah satu anggota tubuh yang kesakitan maka anggota-anggota tubuh yang lain ikut merasakannya, yaitu dengan tidak bisa tidur dan merasa demam.” (HR. Bukhari-Muslim)

“Muslim yang satu adalah bersahabat dengan muslim yang lain, ia tidak boleh menganiaya dan mendiamkannya. Barang siapa yang memperhatikan kepentingan sahabatnya itu, maka Allah akan memperhatikan kepentingannya. Barang siapa yang melupakan satu kesulitan terhadap sesama muslim, maka Allah akan melupakan satu dari beberapa kesulitannya nanti pada hari kiamat. Dan, barang

³⁶ Alquran, Al-Fath ayat 10, *Alquran dan Terjemahannya* (Jakarta: Departemen Agama Islam RI, Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran, 1982), 512.

siapa yang menyembunyikan aib atau rahasia seorang muslim, maka Allah akan menyembunyikan rahasianya nanti pada hari kiamat." (HR Bukhari-Muslim)

Sikap ini merupakan wujud dari keimanan yang melekat pada diri kita. Sebagaimana sabda Rasullallah SAW:

"Salah seorang diantara kamu sekalian tidaklah sempurna imannya sebelum ia mencintai sahabatnya sebagaimana ia mencintai dirinya sendiri." (HR. Bukhari-Muslim)³⁷

3. Lingkungan Kerja Non-Fisik

a. Pengertian Lingkungan Kerja

Pengertian lingkungan kerja, *the work environment consist of the system of work, the design of jobs, working conditions, and the ways in which people are treated at work by their managers and co-workers.* Lingkungan kerja terdiri dari sistem kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja, dan cara-cara di mana orang diperlakukan di tempat kerja dengan manajer mereka dan rekan kerja. Menurut Nitisemito dalam kutipan Radegha, adalah segala sesuatu yang ada disekitar pekerja dan dapat mempengaruhi mereka dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Menurut Sedarmayati kutipan Radegha mendefinisikan lingkungan kerja adalah keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya di mana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok. Yang mendefinisikan lingkungan kerja sebagai keseluruhan sarana prasarana kerja yang ada disekitar karyawan yang sedang melaksanakan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri.

³⁷ Muwafiq Saleh, *Bekerja Dengan Hati Nurani*(Jakarta: Erlangga, 2009), 124.

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 Wursanto dalam kutipan Radegha, lingkungan kerja non fisik merupakan sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja. Berdasarkan pengertian-pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan kondisi psikis dari lingkungan kerja yang meliputi hal-hal seperti hubungan sesama rekan kerja, hubungan dengan atasan, maupun hubungan dengan bawahan.³⁸

Berdasarkan berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja adalah suatu kondisi dimana para karyawan bekerja dalam suatu perusahaan yang dapat mempengaruhi kondisi fisik dan psikologi karyawan baik secara langsung maupun tidak langsung sehingga lingkungan kerja dapat dikatakan baik apabila karyawan dapat bekerja dengan optimal, tenang dan produktivitasnya tinggi.

Lingkungan kerja berpengaruh besar terhadap efektifitas industri dan orientasi. Karena bagi siapapun, situasi pertama seringkali memberikan kesan terhadap yang bersangkutan, baik kesan positif maupun kesan negatif. Apalagi bagi tenaga kerja baru, perusahaan tempat mereka bekerja mungkin memberi suasana baru bagi dirinya yang akan membawa pengaruh terhadap keberhasilan pelaksanaan tugas dan pekerjaannya. Lingkungan kerja baru yang harmonis akan mempengaruhi lancarnya pelaksanaan program induksi dan orientasi sekaligus efektifitasnya tercapai.

Menciptakan lingkungan kerja yang harmonis bukan hal mudah. Ini bukan hanya tanggungjawab manajemen puncak tetapi menjadi tanggungjawab

³⁸ Radhega Wiratama, *et. al*, Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Motivasi Kerja Pegawai, *Jurnal Administrasi Bisnis* 27, No. 1(2015) 3.

seluruh tenaga kerja pada semua tingkatan perusahaan. Lingkungan kerja yang harmonis, selain dipengaruhi faktor *intern* perusahaan juga dipengaruhi faktor luar perusahaan. Faktor *intern* misalnya kebijakan yang diambil manajemen puncak, tenaga kerja struktural, dan sebagainya. Sedangkan faktor *ekstern*, misalnya kondisi politik suatu bangsa, kebijakan pemerintah yang menyangkut dunia usaha, masyarakat sekitar dan sebagainya. Oleh karena itu, menjadi tantangan perusahaan, khususnya para manajer pada seluruh hierarki perusahaan harus mencermati dalam menganalisa situasi, baik *intern* maupun *ekstern* perusahaan.³⁹

Menurut Nitisemito dalam kutipan Astadi, perusahaan hendaknya dapat mencerminkan kondisi yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Kondisi yang hendaknya diciptakan adalah suasana kekeluargaan, komunikasi yang baik dan pengendalian diri. Membina hubungan yang baik antara sesama rekan kerja, bawahan maupun atasan harus dilakukan karena kita saling membutuhkan. Hubungan kerja yang terbentuk sangat mempengaruhi psikologis karyawan.

Lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan. Misalnya kebersihan, musik, dan lain-lain. Sedarmayanti dikutip Astadi mengemukakan secara garis besar jenis lingkungan kerja terbagi menjadi 2 bagian, yaitu:

³⁹ Siswanto Sastrohadiwijaya, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi Dan Operasional* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005) 177.

a) Lingkungan kerja fisik

Lingkungan kerja fisik dapat dibagi menjadi dua katagori, yakni:

- Lingkungan yang langsung berhubungan dengan karyawan seperti, pusat kerja, kursi, meja dan sebagainya.
- Lingkungan perantara atau lingkungan umum dapat juga disebut lingkungan kerja yang mempengaruhi kondisi manusia misalnya, temperature, kelembaban, sirkulasi dan penerangan.

b) Lingkungan kerja non fisik

Lingkungan non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahannya.⁴⁰

b. Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti dalam kutipan Dwi Silvia, 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 Sementara itu, Wursanto dalam kutipan Silvia menyebutnya sebagai lingkungan kerja psikis yang didefinisikan sebagai sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja.

Berdasarkan pengertian-pengertian 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

⁴⁰ Astadi Pangarso dan Vidi Ramadhyanti, Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Dosen Tetap, *Kinerja, Volume 19 No.1*,(Universitas Telkom,2015) 176.

fisik merupakan lingkungan kerja yang hanya dapat dirasakan oleh perasaan.

Unsur-unsur lingkungan kerja non fisik perusahaan yaitu :

1) Struktur tugas

Struktur tugas menunjuk bagaimana pembagian tugas dan wewenang itu dilaksanakan, sehingga ada kejelasan tentang siapa yang bertanggung jawab serta keberadaan mekanisme pelaksanaan tugas dalam hal siapa yang bertanggung jawab kepada siapa.

2) Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan (*job design*) adalah fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau kelompok karyawan secara organisasional.

3) Pola Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

4) Pola kerja sama

Pola kerjasama merupakan bentuk hubungan antar karyawan dalam perusahaan, yang memungkinkan seseorang dapat memperoleh dan memberikan respon terhadap suatu tugas.

5) Budaya Organisasi

Budaya organisasi adalah seperangkat asumsi atau sistem keyakinan nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi yang dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggotanya untuk mengetahui masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.⁴¹

⁴¹ Dwi Silvia Eka S, *et. al*, Pengaruh Lingkungan Kerja Fisik Dan Non Fisik Terhadap Kepuasan Kerja Dan Kinerja Karyawan Studi Pada Karyawan PT. Telkom Indonesia Witel Jatim, *Jurnal Administrasi Bisnis* , Vol. 40 No.1, (Universitas Brawijaya, 2016), 78.

Lingkungan kerja non fisik merupakan kelompok lingkungan kerja yang tidak bisa diabaikan. Pengertian lingkungan non fisik telah dikemukakan oleh beberapa ahli. Sedarmayanti dalam kutipan Dwi Silvia 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 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.⁴²

Menurut Duane et. al. dalam kutipan Silvia 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:

⁴²Dwi Silvia Eka S, *Pengaruh Lingkungan Kerja*, 78.

a) Lingkungan kerja temporal

• 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.

• 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.⁴³

b) Lingkungan kerja psikologis

• 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.

• 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.

• Keletihan

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

⁴³Dwi Silvia Eka S, *Pengaruh Lingkungan Kerja*, 177.

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

Menurut Sunyoto dalam kutipan Silvia, hubungan rekan kerja dalam lingkungan kerja non fisik dibagi menjadi dua, yaitu hubungan individu dan hubungan kelompok.

a) Hubungan individu

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

b) Hubungan kelompok

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

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:

- a) Pengawasan yang dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan sistem pengawasan yang ketat.
- b) Suasana kerja yang dapat memberikan dorongan dan semangat kerja yang tinggi.
- c) Sistem pemberian imbalan ,memberikan gaji maupun perangsang lain yang menarik.
- d) Perilaku dengan baik, manusiawi, tidak disamakan dengan robot atau mesin, kesempatan untuk mengembangkan karir semaksimal mungkin sesuai dengan batasan kemampuan masing-masing anggota.
- e) Ada rasa aman dari anggota, baik di dalam dinas maupun di luar dinas.
- f) Hubungan dengan anggota lain berlangsung secara serasi, lebih bersifat informal, penuh kekeluargaan.

- g) Para anggota mendapatkan perlakuan secara adil dan objektif.⁴⁴

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 indramanusia, namun dapat dirasakan keadaannya. Lingkungan kerja non fisik ini dapat dirasakan.⁴⁵

c. Manfaat Lingkungan Kerja

Jika perusahaan dapat menurunkan tingkat dan beratnya kecelakaan-kecelakaan kerja, penyakit, dan hal-hal yang berkaitan dengan stress, serta mampu meningkatkan kualitas kehidupan para pekerjanya, perusahaan akan semakin efektif. Peningkatan-peningkatan terhadap ini akan menghasilkan: (1) Meningkatnya produktivitas karena menurunnya jumlah hari yang hilang; (2) Meningkatnya efisiensi dan kualitas pekerja yang lebih berkomitmen; (3) Menurunnya biaya-biaya kesehatan dan asuransi; (4) Tingkat kompensasi pekerja dan pembayaran langsung yang lebih rendah karena menurunnya pengajuan klaim; (5) Fleksibilitas dan adaptabilitas yang lebih besar sebagai akibat dari meningkatnya partisipasi dan rasa kepemilikan; (6) Rasio seleksi tenaga kerja yang lebih baik karena meningkatnya citra perusahaan yang kemudian perusahaan dapat meningkatkan keuntungannya secara substansial.

d. Lingkungan Kerja Dalam Islam

Bekerja haruslah mampu menjadi ladang amal saleh untuk menuju kebaikan di akhir kehidupan. Hidup ini akan selau diisi dengan interaksi terhadap sesama, baik di dunia kerja maupun dilingkungan sekitar kita.

⁴⁴ Dwi Silvia Eka S, *Pengaruh Lingkungan Kerja*, 178-179.

⁴⁵ Dwi Silvia Eka S, *Pengaruh Lingkungan Kerja*, 179.

Untuk itu, hendaknya kita perbaiki hubungan dengan sesama tersebut dengan menjauhi sikap gosip, fitnah, menyebar berita bohong, menggunjing kejelekan orang lain, berprasangka buruk, memberi sebutan atau panggilan yang jelek kepada rekan-rekan kita, megolok-olok atau mengejek orang lain, menyebarkan aib rekan-rekan kita atau orang lain, dan perbuatan zalim lainnya. Semua sikap itu dapat menjadi penghancur bangunan ukhuwah. Bahkan, sikap ini dihina oleh Allah SWT.⁴⁶

Rasullah SAW bersabda:

“Janganlah kamu sekalian mendengki, menipu, memarahi, dan membenci Muslim yang satu adalah bersahabat dengan Muslim yang lain, maka ia tidak boleh menganiaya, membiarkan dan menganiayanya. Takwa itu ada disini (beliau menunjuk dadanya tiga kali). Seseorang Muslim yang satu terhadap Muslim yang lain itu haram mengganggu darahnya, hartanya, dan kehormatannya.” (HR. Muslim)

Yakinlah hubungan baik yang kita bangun, ukhuwah yang kita rajut, takkan bernilai sia-sia dan merugikan diri kita. Allah SWT tidak akan pernah melupakan hamba-hamba-Nya yang melakukan kebaikan. Salah satu janji Allah SWT melalui Rasul-Nya adalah akan meluaskan rezeki dan memanjangkan umur mereka yang mampu menyambung silaturahmi.

Rasulullah SAW bersabda :

“Barang siapa senang untuk diluaskan rezekinya dan dipanjangkan umurnya, maka hendaklah ia menyambung silaturahmi.” (HR. Bukhari-Muslim)

Saat kita menjalin silaturahmi akan terbuka berbagai peluang. Seperti, jaringan pertemanan semakin luas, hubungan kian erat, dan membuat kita

⁴⁶ Muwafiq Saleh, *Bekerja Dengan Hati Nurani*, 120.

mudah diingat dan terus ingat walaupun kita telah tiada.⁴⁷

4. Kinerja Karyawan

a. Definisi Kinerja Karyawan

Pengertian 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. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau kelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Sebenarnya, karyawan bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur (terukur). Namun, apabila penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, bahkan termasuk tingkat absensi karyawan.⁴⁸

Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada sebuah fungsi pekerjaan atau aktivitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi. Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkannya. Oleh karena itu, kinerja bukan menyangkut karakteristik

⁴⁷Muwafiq Saleh, *Bekerja Dengan Hati Nurani* 122.

⁴⁸ Moheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 95.

pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dilakukan seseorang. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya. Ukuran kesuksesan masing-masing karyawan tergantung pada fungsi pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktivitas selama kurun waktu tertentu. Dengan kata lain, ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan pekerjaannya.⁴⁹

Miner yang dikutip oleh Khaerul Umam mengatakan bahwa kinerja sebagai perluasan dari bertemunya individu dan harapan tentang apa yang seharusnya dilakukan individu terkait dengan suatu peran, dan kinerja tersebut merupakan evaluasi terhadap berbagai kebiasaan dalam organisasi, yang membutuhkan standarisasi yang jelas.⁵⁰

Kinerja menurut Meirer yang dikutip oleh Asad adalah kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan yang dibebankannya. Gilbert mendefinisikan kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dari batasan-batasan yang ada dapat dirumuskan bahwa kinerja atau (*performance*) adalah hasil kerja, hasil tugas, atau hasil kegiatan dalam kurun waktu tertentu.⁵¹ Kinerja adalah merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja.⁵²

Kinerja adalah suatu ukuran yang mencakup keefektifan dalam pencapaian tujuan dan efisiensi yang merupakan rasio dari keluaran efektif terhadap masukan yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu.

Dalam organisasi dikenal tiga jenis kinerja, antara lain:

⁴⁹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 186.

⁵⁰ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi* 187.

⁵¹ Soekidjo Notoatmodjo, *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2009), 124.

⁵² Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2007)

- 1) Kinerja operasional (*operational performance*), kinerja ini berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan oleh perusahaan seperti modal, bahan baku, teknologi, dan lainlain. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi dan misinya
- 2) Kinerja administratif (*administrative performance*) kinerja ini berkaitan dengan kinerja administrative organisasi. Termasuk didalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan, selain itu berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran antar unit kerja dalam organisasi.
- 3) Kinerja strategik (*strategic performance*) kinerja ini berkaitan atas kinerja perusahaan, dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.⁵³

Motivasi yang diberikan Islam terhadap kerja cukup besar. kerja dalam Islam adalah juga ibadah seperti halnya shalat, dalam hal ini Islam sangat mendorong umatnya untuk bekerja dengan baik secara professional. Bahkan Alquran dengan tegas menyatakan bahwa seorang muslim selesai melakukan shalat Jum'at, sebagai ibadah ritual penanan, hendaknya dia kembali melakukan aktivitas kerjanya (QS Al-Jumu'ah [62]: 10). Dengan perkatan lain, pekerjaan yang dia lakukan hanya bisa dihentikan dalam waktu sementara pada saat dia melakukan ibadah shalat. Kerja adalah kewajiban dimana setia orang akan dimintai pertanggung jawabannya.⁵⁴

⁵³ Anwar Perabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004), 67.

⁵⁴ Al-Qur'an surat Al Jumuah ayat 10, *Alquran dan Terjemahannya* (Jakarta: Departemen Agama Islam RI, Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran, 1982)

Firman Allah dalam Al-Qur'an surat Al-Jumua'ah ayat 10:

فَإِذَا قُضِيَتِ الصَّلَاةُ فَانْتَشِرُوا فِي الْأَرْضِ وَابْتَغُوا مِن فَضْلِ اللَّهِ
وَأذْكُرُوا اللَّهَ كَثِيرًا لَّعَلَّكُمْ تُفْلِحُونَ ﴿١٠﴾

Artinya:

Apabila telah ditunaikan shalat, maka bertebaranlah kamu di muka bumi; dan carilah karunia Allah dan ingatlah Allah banyak-banyak supaya kamu beruntung. (Al-Jumu'ah [62]:10)

وَأَنْ لَّيْسَ لِلْإِنْسَانِ إِلَّا مَا سَعَى ﴿٣٩﴾

Artinya:

Dan bahwasanya seorang manusia tiada memperoleh selain apa yang telah diusahakannya, (QS. An-Najm:39)

Dalam Al-Qur'an surat An-Najm ayat 39 disebutkan, bahwa seorang manusia tidak akan memperoleh segala sesuatu selain apa yang dia kerjakan, artinya pendapatan seseorang haruslah bersumber dari apa yang dikerjakannya. Jadi hak-hak material seseorang hanya berdasarkan kerja yang dilaksanakannya. Berbeda dengan ekonomi konvensional dimana imbalan hasil kerja lebih banyak dihitung dengan uang, maka dalam Islam selain ganjaran material ini terdapat pula ganjaran spiritual, karena Islam menganggap kerja sebagai ibadah. Adalah sesuatu yang berbeda dalam bekerja untuk Allah dan bekerja untuk orang lain. Bekerja untuk Allah selalu ada ganjaran spiritual lebih banyak, sedangkan hasilnya sekecilpun membawa berkah yang dalam untuk kehidupan manusia.⁵⁵

⁵⁵Alquran surat An-Najm ayat 39, *Alquran dan Terjemahannya* (Jakarta:Departemen Agama Islam RI, Proyek Pengadaan Kitab Suci Al-Quran, 1982), 527.

b. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja.

Kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

- 1) Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu;
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*;
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim;
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja, atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, dan kultur kerja dalam organisasi;
- 5) Faktor kontekstual (situasional), meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.⁵⁶

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson yang dikutip oleh Khaerul Umam, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

- a) Kemampuan;
- b) Motivasi;
- c) Dukungan yang diterima;
- d) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan;
- e) Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan

⁵⁶Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, (Yogyakarta: UPP AMP YKPN, 2005), 21.

untuk berprestasi. Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain sebagai berikut:

- a) Faktor kemampuan. Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri atas kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai keahliannya.
- b) Faktor motivasi. Faktor ini terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan pegawai kearah pencapaian tujuan kerja.
- c) Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.⁵⁷

David C. Mc Cleland, seperti yang dikutip Mangkunegara berpendapat bahwa ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja.

Motif berprestasi adalah dorongan diri seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya, Mc Clelland mengemukakan enam karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi, yaitu:

- a) Memiliki tanggung jawab yang tinggi.
- b) Berani mengambil resiko.
- c) Memiliki tujuan yang realistik.
- d) Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuan untuk merealisasikan tujuan.
- e) Memanfaatkan umpan balik yang konkret dalam seruruh kegiatan kerja yang dilakukan.
- f) Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

⁵⁷ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 189.

Menurut Gibson, ada tiga faktor yang berpengaruh terhadap kinerja yaitu:

- a) *Faktor individual*; kemampuan, keterampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial, dan demografi seseorang.
- b) *Kemampuan psikologis*; persepsi, peran, sikap, kepribadian, motivasi dan kepuasan kerja.
- c) *Faktor organisasi*; struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward system*).⁵⁸

c. Penilaian Kinerja (Performance Appraisal)

Penilaian kinerja merupakan faktor kunci dalam 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 individual sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, kondisi kinerja karyawan dapat diketahui. Menurut Bernardin dan Russel, “*A way of measuring the contribution of individuals of their organization*”.

Penilai kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu (karyawan) pada organisasi tempat mereka bekerja. Penilaian kinerja adalah suatu gambaran atau deskripsi yang sistematis tentang kekuatan dan kelemahan yang terkait dari seseorang atau suatu kelompok.

Menurut Bambang Wahyudi dalam kutipan Khaerul Umam, penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja (jabatan) seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya.

Dalam buku Henry Simamore dalam Kutipan Khaerul Umam, penilaian kinerja diartikan sebagai proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan.⁵⁹

⁵⁸Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 190.

⁵⁹ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 191.

Pada awalnya, penggunaan penilaian kerja telah dan mulai dikembangkan sejak 40 terakhir ini. Secara formal, praktik penilaian kinerja telah ada sejak berabad-abad yang lalu. Pada awal ketiga masehi, ahli filsafat dari Cina yang bernama Sin Yu, ia mengkritik dan menilai yang sampai pada dinasti Wei, mengatakan bahwa penilaian kerajaan dari *Nine Grades* jarang menilai orang (anggota kerajaan) berdasarkan jasanya, tetapi selalu menilai berdasarkan rasa suka dan tidak suka kepada raja saja. Oleh karenanya, sampai sekarang penilaian kinerja bagi yang dinilai atau karyawan selalu beropini pro dan kontra untuk menapatkan penilaian baik dan anisasi. Sebelumnya buruk. Pada awal 1950-an, penialain kinerja praktis secara perlahan hanya dapat diterapkan dan diterima pada sejumlah organisasi. Sebelumnya, penialain kinerja digunakan sebagai basis dan acuan pembuatan keputusan bidang administrasi saja semata-mata seperti promosi, kenaikan gaji atau hukuman (*punishment*). Kemudian makin lama terus berkembang mulai decade 1960-an sampai dengan 1970-an, penilain kinerja sudah mulai banyak diterima dan digunakan sebagai pengembangan sumber daya manusia dibanyak organisasi dan perusahaan modern.⁶⁰

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut:

- a) Menerapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b) Merumuskan idikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada pengukuran kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success*

⁶⁰ Moehariono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 95.

factors) dan indikator kinerja kunci (*key performance indicators*).

- c) Mengukur tingkat pencapaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi.
- d) Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberi gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.⁶¹

d. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kerja merupakan proses subjektif menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses proses penilaian, sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerjanya

Selain dapat digunakan sebagai standar dalam penentuan tinggi rendahnya kompensasi serta administrasi bagi tenaga kerja, penilaian kinerja dilakukan dengan tujuan sebagai:

- 1) Sumber data untuk perencanaan ketenagakerjaan dan kegiatan pengembangan jangka panjang bagi perusahaan yang bersangkutan;
- 2) Nasihat yang perlu disampaikan kepada tenaga kerja dalam perusahaan;
- 3) Alat untuk memberikan umpan balik (*feed back*) yang mendorong kearah kemajuan dan kemungkinan memperbaiki/meningkatkan kualitas kerja bagi tenaga kerja;

⁶¹Moeheriono ,*Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, 97.

- 4) Salah satu cara untuk menetapkan kineja yang diharapkan dari seseorang pemegang tugas dan pekerjaan;
- 5) Landasan/bahan informasi dalam pengambilan keputusan pada bidang ketenagakerjaan, baik promosi, mutasi, maupun kegiatan ketenagakerjaan lainnya.⁶²

Menurut Syafarudin Alwi seperti yang dikutip Khaerul Umam, secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan suatu yang bersifat *evaluation* harus menyelesaikan:

- a) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi.
- b) Hasil penilaian digunakan sebagai *staffing decision*.
- c) Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Adapun yang bersifat development penilaian harus menyelesaikan:

- a) Prestasi real yang dicapai individu.
- b) Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja.
- c) Prestasi-prestasi yang dikembangkan.

e. **Manfaat Penilaian Kinerja**

Kontribusi hasil-hasil penilaian kinerja merupakan suatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan organisasi adalah:

- a) Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b) Perbaikan kinerja.
- c) Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d) Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian, dan perencanaan tenaga kerja.
- e) Untuk kepentingan penelitian pegawai.
- f) Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.⁶³

⁶² Siswanto Sastrohadiwijaya, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia Pendekatan Administrasi Dan Operasional* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), 177.

⁶³ Khaerul Umam, *Perilaku Organisasi*, 189-191.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang mendukung dan menjadi landasan dilakukannya penelitian ini diantaranya:

1. Betaria Agustina, Dini Pratiwi, dan Hariyani dalam penelitian pengaruh gaji, insentif dan jaminan sosial terhadap motivasi kerja karyawan koperasi (studi kasus pada PT Telkomsel cabang Pangkalpinang). Dari analisa data diperoleh data bahwa secara partial maupun simultan terdapat pengaruh signifikan variabel gaji, insentif, dan jaminan sosial terhadap motivasi kerja karyawan pada PT Telkomsel. Persamaan regresi hubungan antar variabel adalah $Y = 6,775 + 0,064 X_1 + 0,010 X_2 + 0,131 X_3$ dan nilai koefisien determinasi adalah sebesar 75,5%. Dengan nilai koefisien determinasi tersebut menunjukkan pengaruh simultan variabel bebas sebesar 75,5% dan dipengaruhi variabel lain sebesar 24,5%. Adapun perbedaan dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu saya akan lebih fokus pada pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian sebelumnya yang fokus pada analisis pengaruh gaji, insentif, dan jaminan sosial terhadap motivasi kerja karyawan. Akan tetapi antara penelitian yang akan saya lakukan dengan penelitian sebelumnya memiliki persamaan dalam meneliti pengaruh insentif terhadap kinerja karyawan.
2. Mohammad Y. Dahlan, Lisbeth Mananeke, dan Lucky O.H Dotulong dalam penelitian pelaksanaan program kesehatan dan keselamatan kerja serta pemberian insentif terhadap kinerja karyawan UD. Sinar Sakti Malalayang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kesehatan dan Keselamatan Kerja dan Insentif secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesehatan dan Keselamatann Kerja serta pemberian Insentif secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun penelitian sebelumnya yang fokus pada program (K3) dan pemberian insentif terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi antara penelitian yang akan saya lakukan dengan penelitian yang akan saya lakukan berfokus pada insentif terhadap kinerja karyawan.

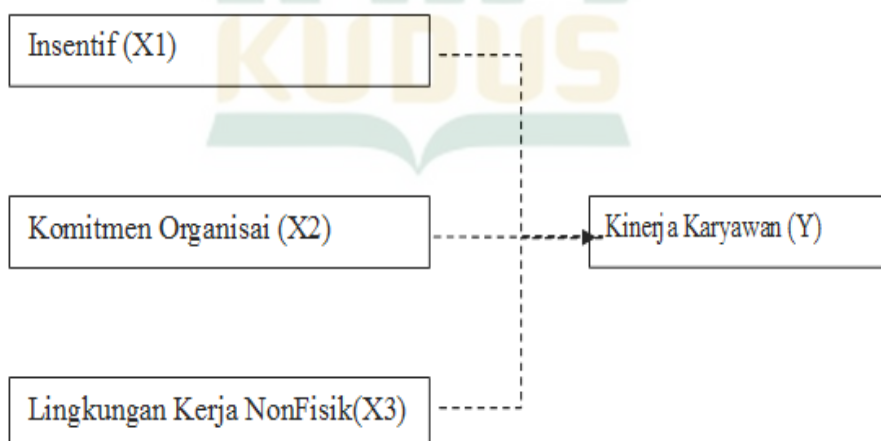
3. Desria Sari dalam penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT.Puskopkar Riau Pekanbaru. Dari analisa data diperoleh data bahwa secara parsial kepuasan kerja dan komitmen organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan . Secara bersama-sama (Simultan) Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Puskopkar Riau Pekanbaru. Dalam penelitian yang saya lakukan lebih focus pada pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan, sedangkan penelitian sebelumnya berfokus tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi perbedaan dengan penelitian sebelumnya memiliki persamaan dalam meneliti pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan
4. Yacinda Chresstela, Djahmur Hamid,dan Ika Ruhana dalam penelitian pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkomsel Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya). Hasil penelitian menunjukkan bahwa ada pengaruh secara signifikan antara lingkungan kerja fisik(X1) terhadap kinerja karyawan (Y), sedangkan tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel lingkungan kerja non fisik(X2) terhadap kinerja karyawan (Y). Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Telkomsel.Area III Jawa-Bali Nusra sebesar 14,4%. Adapun penelitian sebelumnya yang fokus pada analisis pengaruh lingkungan fisik dan lingkungan non fisik terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi antara penelitian yang akan saya lakukan dengan penelitian sebelumnya memiliki persamaan dalam fokus meneliti pengaruh lingkungan non fisik terhadap kinerja karyawan
5. Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih dalam penelitian tentang pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan bagian akuntansi (studi kasus pada perusahaan manufaktur di

Surabaya). Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompensasi dan motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada variabel komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai koefisien determinasi (*R Square*) menunjukkan sebesar 54,4%, sedangkan sisanya sebesar 45,6% kontribusi dari faktor lain. Adapun penelitian sebelumnya fokus pada analisis pengaruh Kompensasi, Motivasi, dan Komitmen terhadap Kinerja Karyawan terhadap kinerja karyawan. Akan tetapi antara penelitian yang akan saya lakukan dengan penelitian sebelumnya memiliki persamaan dalam fokus meneliti pengaruh insentif, komitmen organisasi dan lingkungan non fisik terhadap kinerja karyawan.

C. Kerangka Berpikir

Kerangka pemikiran adalah suatu model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah riset.⁶⁴ Dalam hal ini, berdasarkan teori maka perlu dijelaskan hubungan antara variabel independen dan variabel dependen. Berdasarkan pemaparan teori diatas maka terdapat konsep kerangka berpikir sebagai berikut:

Gambar 2.1 kerangka berfikir



⁶⁴ Husein Umar, *Metode Riset Bisnis*, PT Gramedia, Jakarta, 2002, hal.242

D. Hipotesis Penelitian

Dalam penelitian, hipotesis merupakan pernyataan (jawaban) sementara yang masih perlu diuji kebenarannya. Jawaban sementara yang dimaksud adalah jawaban sementara terhadap masalah yang telah dirumuskan.⁶⁵ Berdasarkan kerangka pemikiran teoritis dan hasil penemuan beberapa penelitian, maka hipotesis dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Pengaruh Insentif Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan Betaria Agustina, Dini Pratiwi, dan Hariyani dalam penelitian pengaruh gaji, insentif dan jaminan sosial terhadap motivasi kerja karyawan koperasi (studi kasus pada PT Telkomsel cabang Pangkalpinang). Dari analisa data diperoleh data bahwa secara partial terdapat pengaruh signifikan variabel insentif, terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis:

Gambar 2.2 hipotesis 1



Gaya insentif diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (study kasus di PT. BPRS Artha Mas Abadi, Pati).

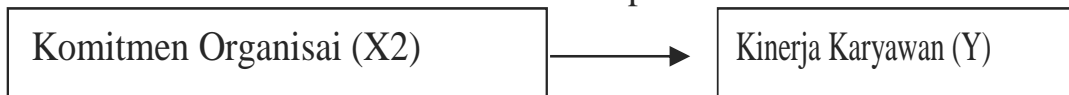
H₁: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif terhadap kinerja karyawan di PT. BPRS Artha Mas Abadi.

2. Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan Desria Sari dalam penelitian tentang pengaruh kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Puskopkar Riau Pekanbaru. Dari analisa data diperoleh data bahwa secara parsial komitmen organisasi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis

⁶⁵Maman Abdurrahman dan Sambas Ali Muhidin, *Panduan Praktis Memahami Penelitian*, CV Pustaka Setia, Bandung, 2011, hal. 65

Gambar 2.3 hipotesis 2



Komitmen organisasi diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (study kasus di PT. BPRS Artha Mas Abadi, Pati).

H₂: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. BPRS Artha Mas Abadi.

3. Pengaruh Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan Yacinda Chresstela, Djamhur Hamid, dan Ika Ruhana dalam penelitian pengaruh lingkungan kerja fisik dan non fisik terhadap kinerja karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Telkom Area III Jawa-Bali Nusra di Surabaya). Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh secara signifikan antara variabel lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis:

Gambar 2.4 hipotesis 3



Lingkungan kerja non fisik diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (study kasus di PT. BPRS Artha Mas Abadi, Pati).

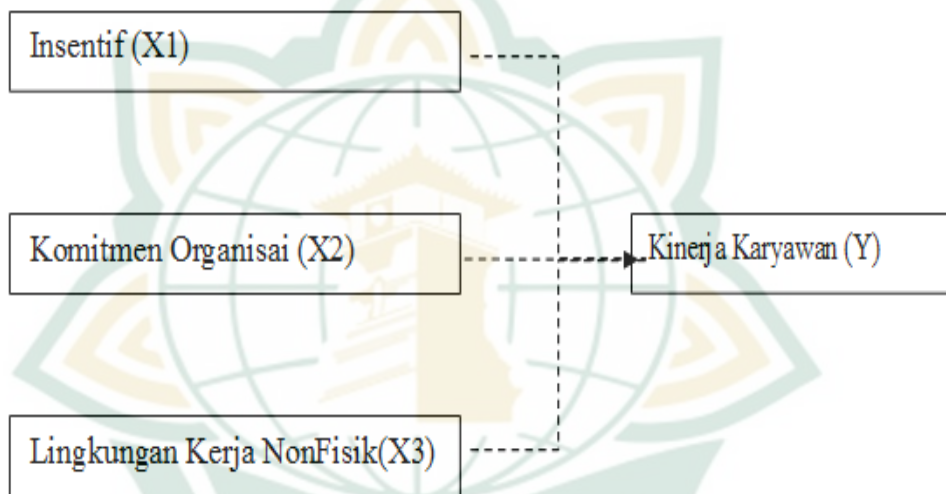
H₃: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan di PT. BPRS Artha Mas Abadi.

4. Pengaruh Insentif, Komitmen Organisasi, dan Lingkungan Kerja Non Fisik Terhadap Kinerja Karyawan

Dari penelitian terdahulu yang dilakukan Windy Aprilia Murty dan Gunasti Hudiwinarsih dalam penelitian tentang pengaruh kompensasi, motivasi dan komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan akuntansi (studi

kasus pada perusahaan manufaktur di Surabaya). Hasil dalam penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kompensasi dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Sedangkan pada variabel komitmen organisasi tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu dalam penelitian ini diajukan hipotesis:

Gambar 2.5 hipotesis 4



Insentif, komitmen organisasi dan lingkungan kerja non fisik diperkirakan berpengaruh terhadap kinerja karyawan (study kasus di PT. BPRS Artha Mas Abadi, Pati).

H₄: Diduga terdapat pengaruh yang signifikan antara insentif, komitmen organisasi, dan lingkungan kerja non fisik terhadap kinerja karyawan di PT. BPRS Artha Mas Abadi.