

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja terdiri dari system kerja, desain pekerjaan, kondisi kerja, dan cara-cara di mana orang diperlakukan di tempat kerja dengan atasan dan rekan kerja. Apabila di suatu perusahaan terdapat rasa nyaman, aman, dan rekan kerja yang baik saat bekerja maka akan menghasilkan kepuasan kerja pada diri karyawan, sehingga akan meningkatkan kinerja karyawan dan dapat dipengaruhi lingkungan kerja yang dilaksanakan perusahaannya untuk karyawan tersebut.

2.1.1.1 Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja merupakan dimana semua karyawan dalam perusahaan melakukan aktivitas setiap hari. Lingkungan kerja yang aman dan kondusif sangat memberikan keoptimalan bagi karyawan dalam bekerja. Lingkungan juga sangat mempengaruhi emosional setiap karyawan. Apabila suatu lingkungan kerja memberikan kesenangan maka karyawan akan betah bekerja di perusahaan itu, tapi apabila lingkungan kerja memberikan ketidak senangan maka karyawan akan merasa ketidak betahan dalam melakukan aktivitas kerja.

Menurut Siagian (2019: 56), mengemukakan bahwa lingkungan kerja adalah lingkungan dimana karyawan melakukan pekerjaannya sehari-hari.

Sedangkan dalam Kasmir (2016: 192), lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi disekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruang, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesame kerja.

Menurut Sedarmayanti (2017: 23), mengemukakan bahwa suatu tempat yang terdapat sebuah kelompok dimana di dalamnya terdapat beberapa fasilitas pendukung untuk mencapai tujuan perusahaan sesuai dengan visi dan misi perusahaan.

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

2.1.1.2 Pengertian Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Sedarmayanti (2017: 31), lingkungan kerja non fisik mencakup semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan. Sedangkan Nitisemito (2019: 171-173) menyatakan bahwa perusahaan hendaknya dapat menciptakan kondisi kerja yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Manajemen hendaknya mampu menciptakan suasana kerja yang penuh dengan nuansa kekeluargaan dan komunikasi yang baik.

Menurut Wursanto dalam Radegha (2015 :40), lingkungan kerja non fisik merupakan sesuatu yang menyangkut segi psikis dari lingkungan kerja.

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja non fisik merupakan keadaan yang bersifat non fisik atau menyangkut segi psikis di sekitar tempat kerja. Lingkungan kerja non fisik tidak dapat di tangkap oleh panca indera manusia, namun dapat dirasakan oleh perasaan misalnya, hubungan antar karyawan dengan pemimpin, komunikasi antar karyawan, atau kerja sama antar karyawan.

2.1.1.3 Faktor-Faktor Lingkungan Kerja Non Fisik

Menurut Mangkunegara (2017: 105) ada beberapa faktor lingkungan kerja non fisik meliputi:

1. Faktor Lingkungan Sosial

Lingkungan sosial yang sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah latar belakang keluarga, yaitu antara lain status keluarga, jumlah kelaurga, tingkat kesejahteraan dan lain-lain.

2. Faktor Status Sosial

Semakin tinggi jabatan seseorang semakin tinggi pula kewenangan dan keleluasaan dalam mengambil keputusan.

3. Faktor Hubungan Kerja dalam Perusahaan

Hubungan kerja yang ada dalam perusahaan adalah hubungan kerja antara karyawan dengan karywan dan antara karyawan dengan atasan.

4. Faktor Sistem Informasi

Hubungan kerja akan dapat berjalan dengan baik apabila ada komunikasi yang baik diantara anggota perusahaan. Dengan adanya komunikasi di lingkungan

perusahaan maka anggota perusahaan akan berinteraksi, saling memahami, saling mengerti satu sama lain dapat menghilangkan perselisihan paham.

5. Kondisi Psikologis dari Lingkungan Kerja

- a) Rasa bosan, kebosanan kerja dapat disebabkan perasaan yang tidak enak, kurang bahagia, kurang istirahat dan perasaan lelah.
- b) Keletihan dalam bekerja, keletihan kerja terdiri atas dua macam yaitu keletihan kerja psikis dan keletihan psikologis yang dapat menyebabkan meningkatkan absensi, *turn over*, dan kecelakaan.

Menurut Sofyan (2013: 20) menyebutkan secara garis besar, lingkungan kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut:

1. Fasilitas kerja, lingkungan kerja yang kurang mendukung pelaksanaan pekerjaan ikut menyebabkan kinerja yang buruk seperti kurangnya alat kerja, ruang kerja pengap, ventilasi yang kurang serta prosedur yang tidak jelas.
2. Gaji dan tunjangan, gaji yang tidak sesuai dengan harapan pekerja akan membuat pekerja setiap saat melirik pada lingkungan kerja yang lebih menjamin pencapaian harapan kerja.
3. Hubungan kerja, kelompok kerja dengan kekompakan dan loyalitas yang tinggi akan meningkat produktivitas kerja, karena antara satu pekerja dengan pekerja lainnya akan saling mendukung pencapaian tujuan dan atau hasil.

2.1.1.4 Jenis Lingkungan Kerja Non Fisik

Lingkungan kerja non fisik adalah lingkungan kerja yang menyenangkan dalam arti terciptanya hubungan kerja yang harmonis antara karyawan dan atasan,

karena pada hakekatnya manusia dalam bekerja tidak hanya mencari uang saja, akan tetapi bekerja merupakan bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan.

Beberapa macam lingkungan kerja bersifat non fisik menurut Wursanto (2019) disebutkan yaitu:

1. Perasaan aman pegawai

Perasaan aman pegawai merupakan rasa aman dari berbagai bahaya yang dapat mengancam keadaan diri pegawai. Perasaan aman tersebut terdiri dari berikut:

- a) Rasa aman dari bahaya yang mungkin timbul pada saat menjalankan tugasnya.
- b) Rasa aman dari pemutusan hubungan kerja yang dapat mengancam penghidupan diri dan keluarganya.
- c) Rasa aman dari bentuk intimidasi ataupun tuduhan dari adanya kecurigaan antar pegawai.

2. Loyalitas pegawai

Loyalitas merupakan sikap pegawai untuk setia terhadap perusahaan atau organisasi maupun terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Loyalitas ini terdiri dari dua macam, yaitu loyalitas yang bersifat vertical dan horizontal. Loyalitas yang bersifat vertical yaitu loyalitas antara bawahan dengan atasan atau sebaliknya antara atasan dengan bawahan. Loyalitas ini dapat terbentuk dengan berbagai cara. Menurut Wursanto (2019) untuk menunjukkan loyalitas tersebut dilakukan dengan cara:

- a) Kunjungan atau silaturahmi ke rumah pegawai oleh pimpinan atau sebaliknya, yang dapat diwujudkan dalam bentuk kegiatan seperti arisan.
 - b) Keikutsertaan pimpinan untuk membantu kesulitan pegawai dalam berbagai masalah yang dihadapi pegawai.
 - c) Membela kepentingan pegawai selama masih dalam koridor hukum yang berlaku
 - d) Melindungi bawahan dari berbagai bentuk ancaman. Sementara itu, loyalitas bawahan dengan atasan dapat dibentuk dengan kegiatan seperti *open house*, memberi kesempatan kepada bawahan untuk bersilaturahmi kepada pimpinan, terutama pada waktu-waktu tertentu seperti hari besar keagamaan seperti lebaran, hari natal atau lainnya. Loyalitas yang bersifat horizontal merupakan loyalitas antar bawahan dengan bawahan atau atasan dengan atasan. Loyalitas horizontal ini dapat diwujudkan dengan kegiatan seperti saling 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 berjalan dengan baik, serta kebutuhan yang bersifat psikologis juga terpenuhi.

2.1.1.5 Indikator Lingkungan Kerja Non Fisik

Dalam menilai lingkungan kerja diperlukan indikator yang dapat diketahui berdasarkan Siagian (2019: 61) mengemukakan bahwa dimensi lingkungan kerja non fisik terdiri dari beberapa indikator yaitu:

1. Hubungan rekan kerja setingkat

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

2. Hubungan atasan dengan karyawan

Hubungan atasan dengan bawahan atau karyawan harus dijaga dengan baik dan harus saling menghargai antara atasan dengan bawahan, dengan saling menghargai maka akan menimbulkan rasa hormat diantara individu masing-masing.

3. Kerjasama antar karyawan

Kerjasama antara karyawan harus dijaga dengan baik, karena akan mempengaruhi pekerjaan yang mereka lakukan. Jika kerjasama antara karyawan dapat terjalin dengan baik maka karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara efektif dan efisien.

2.1.2 Tunjangan

Pemberian tunjangan sangat diharapkan mampu meningkatkan semangat kerja karyawan ke arah yang lebih baik. Melalui pemberian tunjangan, maka karyawan

akan terpacu untuk melakukan tugas dan kewajibannya dengan semangat dan penuh kelayakannya.

2.1.2.1 Pengertian Tunjangan

Tunjangan merupakan salah satu timbal balik perusahaan kepada karyawannya sebagai pelengkap gaji pokok, dimana perusahaan harus mampu memperhatikan kebutuhan karyawannya.

Menurut Gaol (2015: 310), tunjangan adalah pembayaran keuangan dan bukan keuangan tidak langsung yang diterima karyawan untuk kelanjutan pekerjaan mereka dengan perusahaan. Tunjangan meliputi hal-hal seperti asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, pension, cuti yang dibayar dan fasilitas penitipan anak. Tunjangan merupakan sebuah pengeluaran besar bagi sebagian besar pengusaha. Tunjangan karyawan mencapai sepertiga dari upah dan pendapatan (atau sekitar 28% dari total gaji), dengan pembayaran yang diharuskan secara hukum.

Menurut Hasibuan (2019: 118), tunjangan karyawan (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan. Tujuan utama dari tunjangan karyawan adalah untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Wibowo (2016: 290), tunjangan merupakan kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi yang diterima pegawai dapat berupa uang atau lainnya.

Dari beberapa pendapat para ahli dapat disimpulkan bahwa tunjangan adalah pembayaran keuangan yang langsung ataupun tidak langsung diberikan kepada karyawan dan jasa-jasa untuk melengkapi gaji dan menjamin serta meningkatkan kesejahteraan karyawan.

2.1.2.2 Jenis-Jenis Tunjangan

Menurut Wibowo (2016: 290), jenis-jenis tunjangan dibagi menjadi beberapa. Diantaranya sebagai berikut:

1. Tunjangan Wajib

Pemberi kerja memberikan sebagian besar tunjangan secara sukarela, namun hukum mewajibkan tunjangan-tunjangan lainnya. Tunjangan-tunjangan tersebut mencakup sekitar 10% dari biaya kompensasi total. Tunjangan-tunjangan tersebut meliputi jaminan sosial, ganti rugi karyawan, asuransi pengangguran, serta cuti keluarga dan pengobatan.

a. Undang-Undang Jaminan Sosial (*Social Security Act*)

Para pemberi kerja diharuskan membagi rata dengan para karyawan biaya asuransi usia lanjut, ahli waris, dan ketidak mampuan. Asuransi ketidakmampuan (*disability insurance*) melindungi para karyawan dari kehilangan penghasilan karena ketidakmampuan total. Tunjangan ahli waris (*survivor's benefits*) diberikan kepada anggota tertentu dari keluarga karyawan ketika karyawan bersangkutan meninggal dunia. Tunjangan tersebut dibayarkan kepada janda atau duda dan anak-anak yang belum menikah. Anak-anak yang belum menikah berhak menerima tunjangan ahli waris

hingga berusia 18-19 tahun. Meskipun para karyawan harus membayarkan sebagian biaya perlindungan jaminan sosial, pemberi kerja memberikan pendanaan yang sebanding dan menganggap biaya tersebut sebagai tunjangan.

b. Tunjangan Pengangguran

Asuransi pengangguran diberikan bagi para karyawan yang telah diberhentikan, bukan karena kesalahan mereka diberhentikan. Bayaran diberikan dalam bentuk uang hingga 26 minggu atau sampai mendapatkan pekerjaan baru. Tujuan bayaran pengangguran adalah memberi karyawan yang menganggur ketika mencari kerja pekerjaan baru sebanding dengan pekerjaan yang hilang tanpa menanggung kesulitan finansial. Pajak penghasilan dibayar sepenuhnya oleh pemberi kerja yang mendanai program kompensasi pengangguran.

c. Tunjangan Karyawan

Tunjangan ganti rugi karyawan memberikan sejumlah perlindungan finansial bagi para karyawan yang menanggung biaya karena kecelakaan atau sakit yang berkaitan dengan pekerjaan.

d. Tunjangan Kesehatan

Tunjangan kesehatan merupakan bagian dari penghasilan karyawan di luar gaji pokok. Saat ini sudah semakin banyak perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan cara memberikan tunjangan kesehatan karyawan dengan penerapan yang berbeda-beda setiap perusahaan.

2. Tunjangan Tidak Wajib (Sukarela)

Organisasi secara sukarela memberikan sejumlah tunjangan lainnya. Tunjangan tersebut biasanya dihasilkan dari keputusan manajemen unilateral pada beberapa perusahaan dan dari perundingan tenaga kerja/manajemen pada perusahaan lainnya. Kategori-kategori utama tunjangan tidak wajib meliputi bayaran saat tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun, rancangan opsi saham karyawan, tunjangan tambahan ketika menganggur, dan layanan karyawan (Wibowo, 2016: 322).

a. Bayaran saat tidak bekerja

Dalam memberikan bayaran saat tidak bekerja, pemberi kerja menyadari bahwa karyawan membutuhkan waktu untuk meninggalkan sejenak pekerjaan karena berbagai tujuan. Di bawah ini didiskusikan cuti dibayar, cuti sakit dan jeda dibayar, cuti panjang, dan bentuk-bentuk lain bayaran saat tidak bekerja.

b. Cuti dibayar

Dalam *Study Trend* tunjangan karyawan terbaru, 64% karyawan punya waktu memilih hari-hari cuti dibayar sebagai tunjangan kompensasi yang penting yang mereka terima. Cuti tersebut juga mendorong para karyawan untuk bertahan dengan perusahaan. Waktu cuti dibayar biasanya meningkat seiring dengan senioritas. Namun, beberapa karyawan tampaknya memilih untuk tidak mengambil seluruh cuti mereka karena terkadang mereka merasa tertekan dengan pekerjaan meskipun sedang cuti.

Penyeimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi:

- Cuti masa kerja 1 s/d 4 tahun – hari per tahun
- Masa kerja 5 s/d 9 tahun – 15 hari
- Masa kerja 10 s/d 19 tahun atau usia 60 tahun ke atas – 20 hari
- Masa kerja 20 tahun keatas – 25 hari

c. Cuti sakit dan jeda dibayar

Banyak perusahaan mengalokasikan kepada setiap karyawan sejumlah hari cuti sakit yang bisa mereka pergunakan ketika sakit. Beberapa manajer tidak suka program cuti sakit karena terkadang para karyawan menyalah gunakan system tersebut dengan berpura-pura sakit agar bisa cuti. Salah satu pendekatan untuk mengatasi masalah absen yang tidak terjadwal adalah dengan memberikan lebih banyak fleksibilitas yaitu dengan diberikannya jeda dibayar (*paid time off/PTO*) sejumlah dari hari kosong tertentu yang diberikan setiap tahun dimana setiap karyawan bisa menggunakannya untuk keperluan apapun.

d. Cuti panjang

Cuti panjang adalah cuti sementara dari organisasi, biasanya dengan bayaran yang dikurangi. Seringkali cuti panjang membantu mengurangi tingkat perputaran (*turnover*) karyawan dan menghindari para karyawan dari kelelahan.

e. Jenis-jenis lain bayaran saat tidak bekerja

Meskipun cuti dibayar dan cuti sakit mencakup porsi terbesar bayaran saat tidak bekerja ada banyak jenis lain yang digunakan perusahaan. Seperti tugas kemasyarakatan, sebagai juri, bertugas untuk angkatan bersenjata ataupun pada saat terjadi pemilihan umum. Perusahaan akan tetap menggaji karyawan dengan syarat mereka aktif pada kegiatan tersebut.

f. Perawatan kesehatan

Tunjangan perawatan kesehatan merupakan item paling mahal dalam area kompensasi finansial tidak langsung. Sejumlah faktor berkombinasi menciptakan biaya perawatan kesehatan yang tinggi antara lain: populasi yang menua, permintaan yang bertambah akan perawatan kesehatan, semakin mahalnya teknologi kesehatan, dan proses administrasi yang tidak efisien. Beberapa system perawatan kesehatan yang digunakan perusahaan adalah sebagai berikut (Wibowo, 2014: 333):

– Organisasi pengelola perawatan kesehatan

Perusahaan menjalin kerjasama dengan pihak rumah sakit beserta para dokternya setelah menyepakati harga yang harus dibayarkan.

– Rancangan perawatan kesehatan inisiatif konsumen

Karyawan pada posisi terbaik untuk mengetahui apa yang terbaik bagi keluarga mereka. Hal ini berbentuk pada pembuatan investasi kesehatan yang diberikan perusahaan dalam rekening kesehatan.

– Perawatan kesehatan di tempat kerja

Memberikan perawatan kesehatan di tempat kerja membantu menangani penyakit dan luka ringan serta memberikan perawatan lanjutan, sehingga akan mencari ongkos kesehatan dan kunjungan ke rumah sakit.

– Tunjangan kesehatan utama

Rancangan untuk menanggung biaya-biaya luar biasa yang timbul dari masalah kesehatan jangka panjang atau serius. Karyawan harus membayar dulu tagihan kesehatan sebelum asuransinya mengambil alih pembayaran.

g. Asuransi jiwa

Asuransi jiwa kelompok adalah tunjangan yang diberikan oleh hampir semua perusahaan untuk melindungi keluarga karyawan saat ia meninggal dunia.

h. Rancangan pensiun

Para pemberi kerja mempunyai tanggung jawab dalam mempertahankan karyawannya, salah satunya adalah memberikan gaji di masa pensiun. Adapun jenis-jenis rancangan pensiun antara lain (Wibowo, 2014: 347):

– Rancangan tunjangan pasti

Rancangan pensiun yang memberi para pekerja tunjangan tetap pada saat pensiun.

– Rancangan pendanaan pasti

Rancangan pensiun yang membutuhkan pendanaan khusus dari pemberi kerja untuk dana pensiun atau tabungan yang disiapkan bagi karyawan.

– Rancangan 401(k)

Rancangan di mana karyawan bisa menunda penghasilan hingga jumlah maksimum yang diizinkan.

- Rancangan saldo kas

Rancangan pensiun dengan unsur-unsur dari rancangan tunjangan pasti maupun pendanaan pasti.

- Rancangan opsi saham karyawan

Rancangan pendanaan pasti di mana perusahaan menyumbangkan bagian-bagian saham kepada dana pensiun. Lembaga tersebut kemudian mengalokasikan saham pada rekening-rekening karyawan peserta berdasarkan pendapatan karyawan.

- i. Tunjangan tambahan ketika menganggur

Memberikan penghasilan tambahan bagi para karyawan yang menerima tunjangan asuransi.

- j. Layanan karyawan

Layanan yang berisi sejumlah bidang termasuk tunjangan relokasi, perawatan anak, bantuan pendidikan, layanan makanan/kafeteria bersubsidi, layanan keuangan, layanan hukum, dan beasiswa untuk tanggungan.

- k. Relokasi

Biaya pengangkutan barang rumah tangga dan biaya hidup sementara yang ditanggung perusahaan, mencakup seluruh atau sebagian biaya real estate yang berhubungan dengan pembelian.

l. Perawatan anak

Layanan perawatan anak bersubsidi dari perusahaan dengan tujuan meminimalkan kemangkiran ketidakhadiran dengan alasan merawat anak, memertahankan produktivitas karyawan.

m. Bantuan pendidikan

Perusahaan memberikan bantuan berupa alokasi dana untuk meneruskan pendidikan dengan minimal nilai C dengan cara memberikan uang muka pendaftaran.

n. Layanan makanan/kafetaria bersubsidi

Dengan adanya layanan ini, perusahaan berharap adanya balas budi karyawan yaitu dengan peningkatan produktivitas, sedikit waktu terbuang dan tenaga kerja yang sehat. Seperti makan siang cuma-cuma yang diberikan di kantin kantor.

o. Layanan keuangan

Salah satu tunjangan finansial yang meningkatkan, maka mengizinkan karyawan untuk membeli polis asuransi melalui pemotongan gaji.

p. Layanan hukum

Layanan ini sama seperti layanan keuangan, yaitu prosedur pemotongan gaji.

q. Beasiswa untuk tanggungan

Beasiswa yang diberikan perusahaan terhadap anak-anak karyawan dengan tujuan setelah mereka lulus akan masuk bekerja menjadi karyawan perusahaan tersebut.

r. Bayaran premium

Kompensasi yang dibayarkan kepada para karyawan untuk bekerja dalam periode yang panjang atau bekerja dalam kondisi yang berbahaya atau tidak menyenangkan.

2.1.2.3 Indikator Tunjangan

Menurut Wibowo (2016: 321), bahwa prinsip tunjangan memberikan kontribusi bagi organisasi, setidaknya sama dengan biaya yang telah dikeluarkan bagi program tersebut, terdapat beberapa prinsip umum yang sebaiknya diterapkan (Wibowo, 2016: 323), yaitu:

1. Memenuhi Kebutuhan

Tunjangan karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nyata.

2. Pembatasan Aktivitas

Tunjangan-tunjangan haruslah dibatasi kepada aktivitas-aktivitas dimana kelompok lebih efisien dibandingkan individu.

3. Fleksibilitas Tunjangan

Program tunjangan haruslah bercirikan fleksibilitas yang memadai demi memungkinkan adaptasi terhadap berbagai kebutuhan-kebutuhan karyawan.

4. Apresiasi Perusahaan

Jika perusahaan ingin meraih apresiasi dari penyediaan jasa-jasa karyawan, perusahaan haruslah melakukan program komunikasi yang ekstensif dan terencana dengan baik.

2.1.2.4 Etika dalam Pemotongan Tunjangan

Menurut Wibowo (2016: 333), perusahaan harus mampu menjaga etika dalam pemotongan tunjangan, sehingga tidak memberikan efek ketidaksenangan kepada karyawan, adapun etika dalam pemotongan tunjangan adalah sebagai berikut:

1. Menunda tunjangan perawatan kesehatan bagi pensiunan, khususnya jika pensiunan menerima tawaran kerja lain dengan tunjangan yang serupa, bahkan jika pekerjaan itu bersifat paruh waktu.
2. Membatasi tunjangan pensiunan bagi perusahaan yang baru dengan menaikkan angka yang dikurangi dari gaji karyawan, mengurangi perlindungan, atau mengurangi kontribusi pengusaha.
3. Mengganti tunjangan kesehatan pensiunan agar memakai program perawatan terkelola.
4. Melobi untuk mengubah hukum/aturan pajak sehingga memungkinkan pengusaha untuk menutup tunjangan pensiun yang berlebihan dalam mendanai biaya perawatan kesehatan pensiunan, sehingga menghasilkan pembayaran pensiun lebih rendah kepada para pensiunan.

2.1.3 Komitmen Karyawan

Perkembangan organisasi pada saat ini telah menghantarkan perilaku menjadi sangat dinamis dalam merespons upaya pencapaian tujuan organisasi. Perilaku individu, kelompok, atau perilaku organisasi menjadi bagian penting dalam merespons berbagai tantangan pada organisasi saat ini seperti pemutusan hubungan kerja (PHK), kerja kontrak, penurunan kesejahteraan, dan berbagai kondisi yang tidak

menguntungkan atau kondisi yang menantang bagi para karyawan/pegawai/anggota organisasi. Berbagai kondisi tersebut menjadi tantangan bagi para manajer untuk mengikat dan menumbuhkan komitmen karyawan

2.1.3.1 Pengertian Komitmen Karyawan

Pandangan para pakar tentang pengertian komitmen dapat sangat bervariasi. Ada yang menyatakannya dengan komitmen saja, ada yang menyatakannya dengan komitmen karyawan dan ada juga yang menyatakannya dengan komitmen organisasi. Namun, pada dasarnya sama saja, komitmen bersifat individual, yaitu merupakan sikap atau perilaku yang dimiliki setiap individu.

Menurut Ivancevich, Konopaske & Matteson dalam Wibowo (2017: 429) komitmen adalah perasaan identifikasi, pelibatan, dan loyalitas yang dinyatakan oleh pekerja terhadap perusahaan. Dengan demikian, komitmen menyangkut tiga sifat: (a) perasaan identifikasi dengan tujuan organisasi, (b) perasaan terlibat dalam tugas organisasi, dan (c) perasaan loyal pada organisasi.

Menurut Meyer & Herskovits dalam Edison, Anwar & Komariyah (2018: 221) komitmen adalah kekuatan yang mengikat seorang individu untuk suatu tindakan yang relevan dengan satu atau beberapa tujuan.

Menurut Luthans dalam Triatna (2016: 120) komitmen sering dimaknai sebagai hasrat yang kuat untuk tetap menjadi anggota suatu organisasi, kesediaan untuk bekerja keras atas nama organisasi, serta kepercayaan tertentu dan penerimaan individu terhadap nilai dan tujuan organisasi.

Menurut Mowday, Peter & Steers dalam Triatna (2016: 120) komitmen memiliki arti yang lebih luas dari sekedar loyalitas yang pasif, tetapi melibatkan hubungan interaktif dan keinginan karyawan untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasinya.

Menurut Triatna (2016: 120) komitmen adalah suatu kadar kesetiaan anggota/karyawan/pegawai terhadap organisasi yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi.

Menurut Robbins & Judge dalam Putra, Agung, Anggraini (2020: 143) komitmen karyawan adalah suatu keadaan yang mana seorang karyawan mempunyai keinginan yang kuat untuk mempertahankan keanggotaan dalam perusahaan tersebut. Hal ini bukan mengenai jenjang karier, gaji, dan sebagainya, melainkan kenyamanan dan perasaan yang begitu mendalam untuk bekerja di perusahaan tersebut.

Dari berbagai pengertian komitmen karyawan yang dipaparkan oleh para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa komitmen karyawan merupakan kesetiaan karyawan terhadap organisasi yang dicirikan dengan hasrat yang kuat dari karyawan untuk tetap menjadi anggota organisasi dari keinginannya untuk memberikan kontribusi yang berarti pada organisasi.

2.1.3.2 Unsur-Unsur Komitmen

Triatna (2016: 122) berpendapat bahwa komitmen memiliki empat unsur, yaitu:

1. Keyakinan yang Kuat Terhadap Penerimaan Nilai dan Tujuan Organisasi

Keyakinan individu memberikan landasan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan atau tidak dilakukan oleh individu tersebut. Dengan suatu keyakinan individu memutuskan (secara sadar atau tidak sadar) apakah dirinya akan berkomitmen atau tidak berkomitmen terhadap organisasi, apakah dirinya akan berkomitmen penuh atau setengah komitmen terhadap organisasi. Penerimaan terhadap nilai-nilai yang dianut oleh organisasi inilah yang menjadi dasar kuat bagi seseorang untuk rela setia melakukan apa saja yang harus dilakukan supaya tujuan tercapai.

2. Keinginan Melakukan Tindakan Atas Nama Organisasi

Keinginan yang kuat pada diri seseorang untuk bertindak atas nama organisasi merupakan suatu komponen yang mencirikan bahwa seseorang memiliki komitmen terhadap organisasi. Jika individu merasa tidak senang ketika organisasinya dihina atau disaingi oleh pesaing lain, maka rasa yang muncul ini menunjukkan suatu kadar komitmen individu terhadap organisasi.

3. Keinginan yang Kuat Tetap Menjadi Anggota Organisasi

Keinginan individu untuk tetap menjadi anggota organisasi merupakan suatu kondisi yang seharusnya tumbuh pada individu ketika memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi, begitu juga sebaliknya ketika seorang pegawai merasa tidak betah berada di perusahaan maka hal itu dapat dinilai bahwa komitmen pegawai tersebut telah menurun, bahkan mungkin hilang.

4. Tingginya Keluaran dan Kurangnya Kemangkiran

Semakin tinggi tingkat keluaran/hasil dan semakin sedikitnya tingkat kemangkiran menjadi unsur yang tumbuh dari komitmen individu terhadap organisasinya.

Keempat unsur di atas bukanlah menunjukkan bahwa komitmen merupakan suatu hasil akhir atau sesuatu yang bersifat *final*/akhir. Komitmen merupakan suatu hal yang harus dibangun dan merupakan sesuatu yang bertumbuh sesuai dengan kondisi-kondisi organisasi yang kemudian anggota organisasi memiliki persepsinya masing-masing.

2.1.3.3 Pendekatan Terhadap Komitmen

Untuk memahami komitmen secara lebih mendalam, Triatna (2016: 123) mengidentifikasi tiga hal berikut, yaitu:

1. Komitmen Sebagai Pengorbanan dan Investasi Energi Individu Terhadap Organisasi

Pendekatan ini menganalisis bahwa komitmen lebih banyak menjadi urusan individu daripada organisasi. Pernyataan ini menjadi relevan “jangan tanya apa yang diberikan organisasi kepada anggota, tetapi tanyalah apa yang dapat diberikan anggota bagi organisasi”

2. Komitmen Sebagai Hubungan Timbal Balik (Saling Memerlukan Antara Organisasi dengan Individu)

Pendekatan ini menganalisis bahwa komitmen bukan saja urusan pribadi, tetapi juga menjadi urusan organisasi. Komitmen dianalisis sebagai suatu hal yang resiprokal (saling).

3. Komitmen Dipandang Sebagai Pemeliharaan Kesetiaan

Pendekatan ini menganalisis komitmen sebagai suatu upaya untuk melekatkan organisasi.

Menurut Triatna (2016: 123) beberapa perspektif pendekatan untuk memahami komitmen dalam organisasi, yaitu:

1. Pendekatan Sikap (*Attitudinal Approach*)

Komitmen menurut pendekatan ini menunjuk pada permasalahan keterlibatan dan loyalitas. Menurut pendekatan ini, komitmen dipandang sebagai suatu sikap keterikatan kepada organisasi, yang berperan penting pada pekerjaan tertentu dan perilaku yang terkait. Sebagai contoh, pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan rendah tingkat absensinya dan lebih kecil kemungkinannya untuk meninggalkan organisasi dengan sukarela, dibandingkan dengan pegawai yang memiliki komitmen rendah.

2. Pendekatan Perilaku (*Behavioral Approach*)

Pendekatan ini menitikberatkan analisisnya bahwa investasi karyawan/anggota organisasi membuat ia terikat untuk loyal terhadap organisasi. Menurut White dalam Triatna (2016: 124), komitmen organisasi terdiri dari 3 aspek keyakinan ataupun perilaku yang ditampilkan oleh karyawan terhadap perusahaan di mana ia bekerja. Ketiga aspek keyakinan tersebut adalah:

- a. Keyakinan dan Penerimaan terhadap organisasi, tujuan, dan nilai-nilai yang ada di organisasi tersebut.

- b. Adanya keinginan untuk berusaha sebaik mungkin sesuai dengan keinginan organisasi. Hal ini tercakup diantaranya menunda waktu libur untuk kepentingan organisasi dan bentuk pengorbanan yang lain tanpa mengharapkan *personal gain* secepatnya.
 - c. Keyakinan untuk mempertahankan keanggotaannya di organisasi tersebut.
3. Pendekatan Multidimensi (*The Multidimensional Approach*)

Menurut Porter et al., dalam Triatna (2016: 124) komitmen organisasional secara tradisional dipandang sebagai konstruk unidimensi atau satu dimensi, di mana komitmen organisasi didefinisikan 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 pegawai terhadap organisasinya.

4. Komitmen dalam Profesi Kependidikan

Untuk keberlangsungan dan keberhasilan organisasi (pendidikan), diperlukan perbaikan dan peningkatan pelayanan. Oleh karena itu, personel organisasi harus memiliki komitmen yang tinggi sehingga mampu mencurahkan energinya untuk memberikan pelayanan terbaik sesuai dengan peran, tugas, dan fungsinya.

2.1.3.4 Dampak Komitmen Karyawan

Sopiah dalam Adji, Ramdiani, & Adji (2020: 101) mengemukakan bahwa dampak komitmen karyawan dapat ditinjau dari dua sudut, yaitu:

1. Ditinjau dari Sudut Pandang Organisasi

Pegawai yang memiliki komitmen rendah akan berdampak pada tingginya absensi, lamban dalam bekerja dan kurang intensitas untuk bertahan sebagai pegawai di organisasi, rendahnya kualitas, dan kurangnya loyalitas pada organisasi.

2. Ditinjau dari Sudut Pandang Pegawai

Pegawai yang memiliki komitmen tinggi akan berdampak pada peningkatan karier pegawai tersebut.

2.1.3.5 Indikator Komitmen Karyawan

Menurut Edison, Anwar, & Komariyah (2018: 221) komitmen karyawan terhadap organisasi sangat bergantung pada sejauh mana kebutuhan dan tinjauan pribadi terpenuhi. Sedangkan indikator yang mempengaruhi komitmen tersebut meliputi:

1. Pertimbangan Logis

Karyawan akan bertahan dalam organisasi karena melihat adanya pertimbangan logis, misalnya memiliki jabatan strategis dan berpenghasilan cukup atau karena faktor kesulitan untuk mencari pekerjaan lain yang lebih baik.

2. Lingkungan

Karyawan memiliki komitmen terhadap organisasi karena lingkungan yang menyenangkan, merasa dihargai, memiliki peluang untuk berinovasi, dan dilibatkan dalam pencapaian tujuan organisasi.

3. Faktor Harapan

Karyawan akan memiliki kesempatan yang luas untuk berkarier dan kesempatan untuk meraih posisi yang lebih tinggi, melalui system yang terbuka dan transparan.

4. Ikatan Emosional

Karyawan merasa ada ikatan emosional yang tinggi. Misalnya merasakan kekeluargaan dalam organisasi, atau organisasi telah memberikan jasa yang luar biasa atas kehidupannya, atau dapat juga karena memiliki hubungan kerabat/keluarga.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja adalah sesuatu yang penting bagi sebuah perusahaan, kinerja karyawan yang baik bisa membawa perusahaan pada pencapaian tujuan yang ditetapkan. Kinerja yang baik yaitu kinerja yang mengikuti aturan atau prosedur sesuai standar dari perusahaan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, kinerja merupakan sarana penentu dalam mencapai tujuan organisasi sehingga perlu diupayakan meningkatkan kinerja karyawan.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sinambela, dkk dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 105), kinerja karyawan merupakan kemampuan seorang karyawan dalam melakukan dan menjalankan keahlian tertentu.

Menurut Mangkunegara (2016: 67), kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Kasmir (2019: 182), kinerja diartikan sebagai perilaku dan juga hasil kerja yang dicapai seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya dalam suatu periode tertentu.

Dari beberapa pendapat para ahli diatas maka dapat disimpulkan kinerja karyawan merupakan kemampuan seorang karyawan dalam melakukan tugas dan hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Keith Davis dalam Mangkunegara (2017: 67) mengatakan bahwa pencapaian kinerja dapat dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (*knowledge+skill*). Yang berarti pegawai yang IQ nya diatas rata-rata dengan pendidikan yang cukup untuk jabatannya dan terampil dalam menjalankan tugasnya, maka akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang maksimal. Oleh karena itu, pegawai harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan sebagai suatu sikap pegawai terhadap situasi kerja di lingkungan organisasi. Motivasi merupakan kondisi yang mampu mendorong diri seorang pegawai untuk mengarak pada pencapaian tujuan kerja. Pegawai yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi serta akan menghasilkan kinerja maksimal dan sebaliknya jika pegawai bersikap negative terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi yang rendah, kinerjanya buruk.

2.1.4.3 Karakteristik Kinerja Karyawan

Karakteristik orang yang mempunyai kinerja tinggi dalam Mangkunegara (2017: 60) sebagai berikut:

1. Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi.
2. Berani mengambil dan menanggung resiko yang dihadapi.
3. Memiliki tujuan realistik.
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasikan tujuannya.
5. Memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya.
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

2.1.4.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan memberikan manfaat bagi perusahaan dan karyawan. Dengan adanya penilaian kinerja karyawan akan memudahkan pihak manajemen untuk menaikkan atau menurunkan jabatan bahkan menentukan besarnya

kompensasi dan juga hal lainnya kepada karyawan. Menurut Kasmir (2019: 196-200) tujuan dari penilaian kinerja yaitu:

1. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Dengan adanya penilaian terhadap kinerja, manajemen perusahaan akan mengetahui apa yang menjadi kelemahan karyawan dan cara untuk memperbaikinya.

2. Keputusan penempatan

Penilaian kinerja dapat memutuskan dimana karyawan ditempatkan. Karyawan yang memiliki kinerja baik perlu dipertahankan agar kinerjanya tidak menurun. Sebaliknya apabila kinerjanya tidak baik maka perlu ditinjau kembali apakah perlu dipindahkan pada posisi yang lebih tepat atau hanya diperbaiki.

3. Perencanaan dan pengembangan karir

Karyawan yang mengalami peningkatan kinerja akan dilakukan promosi jabatan sesuai dengan aturan perusahaan. Sebaliknya bagi karyawan yang hasil penilaian kinerjanya buruk maka akan dilakukan demosi.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Karyawan yang kemampuan atau keahliannya kurang maka perlu diberikan pelatihan untuk pengembangan pengetahuan serta keahlian karyawan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerjanya.

5. Penyesuaian kompensasi

Hasil yang diperoleh dari penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi. Karyawan yang kinerjanya meningkat akan ada penyesuaian seperti meningkatkan gaji pokok, bonus, insentif atau tunjangan.

6. Inventori kompensasi pegawai

Dengan adanya penilaian kinerja maka akan ada beberapa data yang tersimpan. Data-data ini adalah informasi mengenai *skill*, bakat, serta potensi yang dimiliki karyawan.

7. Kesempatan kerja adil

Penilaian kinerja menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan penilaian antara satu dengan yang lain, hal ini memberikan rasa keadilan bagi seluruh karyawan akan merasa diberi kesempatan untuk menunjukkan prestasinya.

8. Komunikasi efektif antara atasan bawahan

Dengan adanya penilaian kinerja, maka hasil yang diperoleh tentu akan dikomunikasikan oleh atasan kepada bawahan. Komunikasi yang baik akan memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

9. Budaya kerja

Penilaian kinerja akan menciptakan budaya dimana perusahaan maupun karyawan akan menghargai kualitas kerja. Artinya karyawan akan bersungguh-sungguh dan tidak seenaknya.

10. Menerapkan sanksi

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk menerapkan sanksi apabila kinerja karyawan menurun. Besarnya sanksi yang akan diterima tergantung dari tingkat kinerja karyawan.

Manfaat pelaksanaan penilaian kinerja karyawan diantaranya (Fahmi Irham, 2016: 67):

1. Mengelola operasional 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 menyediakan kriteria seleksi, evaluasi program pelatihan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

2.1.4.5 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Gomes dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 134-135) metode dalam mengukur kinerja, yaitu:

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode paling sederhana untuk menilai kinerja. Yang termasuk dalam metode tradisional adalah:

- a. *Rating Scale*

Dalam metode ini orang yang akan memberikan penilaian mengukur kinerja individu dengan menggunakan skala angka yang merentang dari rendah sampai ke tinggi.

b. *Employee Comparison*

Metode ini adalah metode penilaian kinerja yang dilakukan dengan membandingkan seorang karyawan dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari:

– *Alternation ranking*

Metode penilaian ini dengan mengurutkan peringkat karyawan mulai dari yang terendah sampai tertinggi.

– *Paired comparison*

Metode penilaian dengan membandingkan seorang karyawan dengan seluruh karyawan lainnya, sehingga terdapat beberapa alternative keputusan yang digunakan untuk penilaian kinerja pada karyawan yang jumlahnya relatif sedikit.

– *Forced comparison (grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparison* hanya saja digunakan untuk jumlah karyawan yang relatif banyak.

c. *Check List*

Metode ini dilakukan dengan memilih pernyataan-pernyataan yang paling sesuai untuk mendeskripsikan kinerja individu.

d. *Freeform Essay*

Dalam metode penilaian harus membuat karangan yang berkenaan dengan orang/karyawan/pegawai yang sedang dinilai.

e. *Critical Incident*

Metode ini mengharuskan penilai mencatat segala kejadian tentang tingkah laku karyawan sehari-hari kemudian dicatat kedalam buku khusus yang berisi berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode penilaian kinerja secara tradisional. Yang termasuk kedalam metode modern adalah:

a. *Assessment centre*

Metode ini merupakan serangkaian proses sistematis untuk menilai kemampuan, pengetahuan dan keterampilan seorang karyawan secara individu yang dianggap berkaitan dengan keberhasilan kinerja. Metode ini biasanya dilakukan dengan cara membentuk tim penilai khusus.

b. *Management by objective* (MBO=MBS)

Dalam metode ini karyawan diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan kinerja dengan memperhatikan kemampuan karyawan dalam menentukan sasaran perusahaan.

c. *Human asset accounting*

Pada metode ini penilai kinerja dilakukan dengan cara membandingkan variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

2.1.4.6 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dapat dievaluasi secara objektif melalui tolak ukur tingkat kinerja. Pengukuran tersebut memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengetahui tingkat kinerjanya. Menurut Robbins dalam Bintoro dan Daryanto (2017: 107-108) ada beberapa indikator kinerja yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas

Kualitas kerja dapat diukur dari pandangan karyawan terhadap keberhasilan penyelesaian tugas berdasarkan kemampuan dan keterampilan yang dimilikinya.

2. Kuantitas

Kuantitas dapat dilihat dari jumlah yang dihasilkan dari suatu pekerjaan. Kuantitas dinyatakan istilah jumlah unit dan jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu dilihat dari seberapa baik koordinasi dengan hasil output dalam memaksimalkan waktu yang ada untuk aktivitas lainnya.

4. Efektivitas

Efektivitas adalah tingkat penggunaan sumber daya organisasi baik tenaga, biaya, bahan baku bahkan teknologi yang tersedia yang kemudian dimaksimalkan untuk menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian ialah tingkat spontanitas seorang karyawan dalam menjalankan fungsi kerjanya.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan salah satu acuan untuk melakukan penelitian yang akan memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Penelitian terdahulu juga merupakan upaya peneliti yang digunakan untuk mencari perbandingan dan menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya, dan juga dalam mengkaji dari penelitian terdahulu dapat memberikan alasan untuk membuat hipotesis penelitian. Dalam penelitian terdahulu tidak terdapat penelitian yang sama persis, namun tetap dijadikan sebagai acuan dari penelitian ini. Berikut merupakan beberapa penelitian terdahulu yang terkait dengan penelitian ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

| No | Penulis/Tahun/ Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian | Sumber |
|-----|---|--|--|--|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| 1. | Sumiatik, Sumitro Sarkum, dan Zuriani Ritonga (2021) <i>Analisis Pengaruh Kompensasi, Motivasi, Lingkungan Kerja, Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai</i> | Variabel independen: Lingkungan kerja, Tunjangan Variabel dependen: Kinerja | Variabel Komitmen sebagai intervening | Tunjangan, lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan | Jurnal Akuntansi & Ekonomika, Vol. 11, No. 2, Desember 2021 |

| No | Penulis/Tahun/ Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian | Sumber |
|-----|---|--|--|--|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| | <i>Variabel Intervening</i> | | | | |
| 2. | Sri Reski A., Gunawan Bata I., dan Mansur Asiz (2019) <i>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Tunjangan Terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi Pada Rumah Sakit Mata Cicendo Bandung</i> | Variabel independen: Lingkungan Kerja, Tunjangan Variabel dependen: Kinerja | Variabel Komitmen sebagai Intervening | Lingkungan kerja fisik dan Lingkungan kerja non fisik, serta tunjangan dan komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja | <i>Journal of Management,</i> Vol. 2, No. 1, 2019 |
| 3. | Gilang Nugroho, Zulfadil dan Raden Lestari G. (2019) <i>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Tunjangan (Kompensasi) Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening Pada RSUD Hj.</i> | Variabel independen: Komitmen, Tunjangan Variabel dependen: Kinerja | Tidak ada variabel lingkungan kerja | Komitmen dan tunjangan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan | Jurnal Tepak Manajemen Bisnis, Vol. 9, No. 3, Juli 2019 |

| No | Penulis/Tahun/ Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian | Sumber |
|-----|---|--|--|--|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| | <i>Anna Lasmanah Banjarnegara</i> | | | | |
| 4. | Rully Armanto, Muji Gunarto (2020) <i>Pengaruh Komitmen dan Tunjangan terhadap Kinerja Pegawai non Medis Rumah Sakit Jiwa Dr. Radjiman Wediodiningrat Lawang</i> | Variabel independen: Komitmen, Tunjangan Variabel dependen: Kinerja | Tidak ada variabel lingkungan kerja | Komitmen dan Tunjangan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | MBIA, Vol. 19, No. 2, Agustus 2020, p- ISSN 2086, e-ISSN: 2655-8262 |
| 5. | Hizkia, Prayekti, Ignatius Kurniawan (2022) <i>Pengaruh Lingkungan Kerja non Fisik, Tunjangan dan Jenjang Karir terhadap Kinerja Individu</i> | Variabel independen: Lingkungan Kerja, Tunjangan Variabel dependen: Kinerja | Tidak ada variabel komitmen | Lingkungan Kerja non Fisik dan Tunjangan berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan | Jurnal Ekonomi dan Manajemen, Vol. 19, No. 2, Hal. 484- 491, 2022, p- ISSN: 1907- 3011, e- ISSN: 2528- 1127 |
| 6. | Nurul Hasanah, Guntoro, Neela S. Z., (2022) <i>Pengaruh Komitmen Organisasi, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja non Fisik terhadap</i> | Variabel independen: Komitmen, Lingkungan Kerja Variabel dependen: Kinerja | Tidak ada variabel tunjangan | Komitmen dan Lingkungan Kerja non Fisik berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja | Jurnal Manajemen dan Ekonomi, Vol. 5, No.2, 2022, e- ISSN: 2620- 6099, p- ISSN: 2620- 7680 |

| No | Penulis/Tahun/ Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian | Sumber |
|-----|--|---|-----------------------------------|--|--|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| | <i>Kinerja Karyawan Di RSUD Kabupaten Asmat</i> | | | Karyawan | |
| 7. | Fikriah Saleh, Juni Mashita, Vella Anggresta (2019) <i>Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Rumah Sakit Islam Sultan Agung Semarang</i> | Varibel independen: Lingkungan Kerja, Komitmen Variabel dependen: Kinerja | Tidak Terdapat variabel tunjangan | Lingkungan Kerja dan Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | <i>Journal Of Applied Business and Economic</i> , Vol. 6, No. 1, Hal 32-44, September 2019 |
| 8. | Merta Kusuma, Ade Tiara Y., Tezar Arianto (2021) <i>Pengaruh Lingkungan Kerja, Komunikasi, Tunjangan dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai Non Medis RSUD Labuang Baji Kota Makassar</i> | Variabel independen: Lingkungan Kerja, Tunjangan Variabel dependen: Kinerja | Tidak ada variabel komitmen | Lingkungan Kerja dan Tunjangan berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai | <i>Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business</i> , Vol. 4, No. 1, Hal. 140-149, 2021 |
| 9. | Suharto, | Variabel | Tidak ada | Komitmen | <i>International</i> |

| No | Penulis/Tahun/ Judul | Persamaan | Perbedaan | Hasil Penelitian | Sumber |
|-----|---|--|--|--|---|
| (1) | (2) | (3) | (4) | (5) | (6) |
| | Suryanto, Nedi Hendri (2019) <i>The Impact of Organizational Commitment on Job Performance</i> | independen: Komitmen Variabel dependen: Kinerja | variabel lingkungan kerja dan tunjangan | organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja | <i>Journal of Economics and Business Administrati on</i> , Vol. 7, No. 2, Hal. 189-206, 2019 |
| 10. | Elok M. P., Vivin M. E., Achmad Sani S., Zaim M., (2019) <i>The Effect of Work Environment on Employee Performance Through Work Dicipline</i> | Variabel independen: Lingkungan Kerja Variabel dependen: Kinerja | Tidak ada variabel tunjangan dan komitmen | Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | <i>International Journal Research- Granthaalay ah</i> , Vol. 7, No. 4, April 2019, e- ISSN: 2350- 0530, p- ISSN: 2394- 3629 |
| 11. | Le Thi Minh Loan, (2020). <i>The Influence of Organizational Commitment on Employee's Job Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction</i> | Variabel independen: Komitmen Variabel dependen: Kinerja | Tidak ada variabel lingkungan kerja non fisik dan tunjangan | Komitmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan | <i>Management Science Letters</i> , Letters 10, 4 Juni 2020, 3307-3312 |

2.2 Kerangka Pemikiran

Untuk mempermudah perusahaan mencapai tujuan dan menghasilkan keuntungan yang maksimal dibutuhkan kondisi yang mendukung karena akan mempengaruhi keberlangsungan suatu perusahaan karena dengan memiliki kondisi

yang mendukung akan mempermudah perusahaan untuk mencapai tujuan dan menghasilkan keuntungan yang maksimal. Langkah awal yang dilakukan perusahaan untuk membuat kondisi yang mendukung yaitu dengan melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang baik dengan menciptakan lingkungan kerja non fisik yang baik, memberikan tunjangan kerja yang sesuai, serta meningkatkan komitmen karyawan terhadap organisasi.

Lingkungan kerja merupakan tempat dimana karyawan melakukan aktifitas kerja setiap hari, lingkungan kerja yang kondusif akan memberikan rasa aman dan nyaman yang memungkinkan pegawai untuk bekerja secara optimal. Dalam hal ini lingkungan kerja yang kurang menyenangkan akan mengakibatkan menurunnya kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya jika lingkungan kerja sangat menyenangkan maka akan menimbulkan rasa kepuasan kerja dan meningkatnya kinerja pada diri karyawan tersebut. Hal ini akan menguntungkan bagi organisasi tersebut.

Menurut Menurut Sedarmayanti (2017: 31) “Lingkungan kerja non fisik mencakup semua keadaan yang terjadi berkaitan dengan hubungan kerja, baik hubungan dengan atasan maupun hubungan sesama rekan kerja, ataupun hubungan dengan bawahan”. Oleh karena itu perusahaan harus menciptakan kondisi kerja yang mendukung kerja sama antara tingkat atasan, bawahan maupun yang memiliki status jabatan yang sama di perusahaan. Manajemen hendaknya mampu menciptakan suasana kerja dengan rasa kekeluargaan dan komunikasi yang baik agar terciptanya kerja sama yang baik yang mampu meningkatkan hasil kerja seorang karyawan.

Menurut Siagian (2019: 61) indikator lingkungan kerja non fisik, yaitu; (1) hubungan rekan kerja setingkat, hubungan atasan dengan bawahan, kerjasama antar karyawan

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mukti W, Mochamad Al M., & Gunawan E. N. (2014) menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

Tunjangan yang sesuai dengan kebutuhan karyawan akan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, karyawan akan bekerja lebih baik lagi jika timbal balik dari perusahaan sesuai dengan harapan karyawan.

Menurut Hasibuan (2019: 118) “Tunjangan karyawan adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan”. Tujuan utama dari tunjangan karyawan adalah untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang.

Indikator tunjangan kerja menurut Wibowo (2016: 323), yaitu; (1) memenuhi kebutuhan, (2) pembatasan aktivitas, (3) fleksibilitas tunjangan, (4) apresiasi perusahaan

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Astiningrum (2021) menyatakan bahwa jika tunjangan kerja ditingkatkan maka akan meningkatkan kinerja karyawan, tunjangan memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Komitmen karyawan yang tinggi terhadap organisasi akan memberikan pengaruh pada hasil kerja karyawan, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan selalu berusaha memberikan kontribusi yang besar kepada organisasi.

Menurut Triatna (2016: 120) “Komitmen adalah suatu kadar kesetiaan anggota/karyawan/pegawai terhadap organisasi yang dicirikan oleh keinginannya untuk tetap menjadi bagian dari organisasi, berbuat yang terbaik untuk organisasi, dan selalu menjaga nama baik organisasi.”

Menurut Edison, Anwar, Komariyah (2018: 221) indikator komitmen karyawan, yaitu: (1) pertimbangan logis, (2) lingkungan, (3) faktor harapan, (4) ikatan emosional

Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Suharto (2019) menyatakan bahwa komitmen karyawan memiliki pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Salah satu faktor keberhasilan dari pengelolaan sumber daya manusia di dalam organisasi atau perusahaan adalah kinerja karyawan yang baik. Suatu perusahaan dapat dikatakan berhasil pada saat karyawannya memiliki kinerja yang tinggi akan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017: 106) “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dari hasil melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan”.

Robbins (Bintoro dan Daryanto, 2017: 107-108) mengemukakan indikator-indikator kinerja yaitu sebagai berikut; (1) kualitas, (2) kuantitas, (3) ketepatan waktu, (4) efektivitas, (5) kemandirian

Lingkungan kerja, tunjangan kerja dan komitmen karyawan merupakan faktor bisa mempengaruhi kinerja karyawan. Sehingga dengan hal ini dapat dilihat apabila perusahaan memiliki lingkungan kerja yang baik maka akan membuat karyawan lebih nyaman dan akan meningkatkan hasil kerja karyawan serta nantinya akan memberikan dampak positif bagi perusahaan. Tunjangan kerja yang sesuai akan memberikan kepuasan pada karyawan, sebagai salah satu alat pemenuhan kebutuhan karyawan ketika bekerja tunjangan yang sesuai akan meningkatkan kinerja karyawan. Komitmen karyawan yang tinggi akan berpengaruh pada perusahaan, karyawan yang memiliki komitmen yang tinggi akan selalu berusaha memberikan kontribusi dan bekerja dengan baik. Lingkungan kerja non fisik, tunjangan kerja dan komitmen karyawan memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Hasil ini didukung oleh penelitian Fikriah, Juni, dan Vella (2019) dan Apriyanti, Junaidi, dan Hasibuan (2021) yang menyatakan bahwa lingkungan kerja, tunjangan dan komitmen memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah diuraikan diatas, maka dapat ditarik hipotesis penelitian yaitu: Terdapat pengaruh positif antara Lingkungan Kerja non Fisik, Tunjangan Kerja dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Pegawai Non Medis Rumah Sakit Jasa Kartini Tasikmalaya.